

Wie leidt **de weg?**

DOOR: DE REDACTIE



‘Stel dat je een resetknop had om onze economie opnieuw in te richten, hoe zou die er dan uitzien?’ Met deze woorden bevestigde Mildred Hofkes haar zoektocht naar nieuw leiderschap dat nodig is om de wereld toekomstgerichter te maken. Onze nieuwsgierigheid was gewekt. Wij besloten deze Haarlemse ondernemer en moeder te volgen en haar zoektocht vast te leggen.

Hofkes’ queeste leidt ons langs een aantal prominente bestuurders, in de hoop dat zij ons stukjes van de puzzel kunnen aanreiken. Een crisis is de aangewezen tijd om uitvoerig te puzzelen en te reflecteren. Bestuurders van organisaties krijgen de tijd om hun zonden en zegeningen te overpeinzen, en alle anderen biedt het gelegenheid om zich af te vragen of we blij zijn met de manier waarop we collectief ‘het systeem’ hebben ingericht en in stand houden.

De verandering waar men steeds vaker naar snakt, blijkt makkelijker wortel te schieten in disruptieve tijden, in het ‘ondertussen’ anno nu. Zo publiceerden Ewald Engelen, Marcia Luyten en Jeroen Smit samen met ruim honderd andere vrije denkers eind april een manifest in De Volkskrant met als titel ‘Bedrijven die het alleen gaat om geld verdienen, hebben geen bestaansrecht’. De scherpe en minder genuanceerde kantjes van dit credo vielen niet bij iedereen in goede aarde, maar wie durft het met hun slotaline oneens te zijn? ‘Laten we ervoor zorgen dat onze kinderen en kleinkinderen niet alleen de schulden erven van deze coronacrisis, maar ook een duurzame, weerbare en een sociaal rechtvaardige wereld.’

De grote vraag is: welke leiders nemen het voortouw om de ‘erfenis’ op orde te brengen? En hoe doen ze dat? Mildred Hofkes doet samen met ons een poging om hier antwoorden op te vinden. ●

Mildreds zoektocht

Al in 2006 richtte Mildred Hofkes haar eigen bureau op, gespecialiseerd in strategisch stakeholder-reputatieonderzoek. Als basis hiervoor gebruikte ze het model dat ze zelf ontwikkelde voor haar afstudeerscriptie aan de Rijksuniversiteit Groningen en dat met een 9 werd gewaardeerd. Het doel omschrijft ze als ‘de stem van de buitenwereld naar binnen halen bij bedrijven’. Want bestuurders mogen beter leren luisteren.

DOOR: BRIAN DE MELLO

Startpunt van Hofkes' zoektocht naar goed bestuur was de val van Lehman Brothers in 2008, met de wereldwijde crisis tot gevolg. 'Wat is goed leiderschap en wie bepaalt dat?', luidde de vraag die haar bijna dagelijks bezighield. Ze herinnert het zich als de dag van gisteren: 'Aan het begin van de financiële crisis was winst dominant. Toen Lehman Brothers onderuitging bleek dat er in de kern van het bedrijf weinig overbleef. De winst- en verliesrekening als basis voor bonussen, werkte kennelijk niet. Al die mooie, met marmer beklede kantoren bleken een lege huls. Dat was voor mij de aanleiding om in 2009 het platform NieuwBestuur op te richten.'

‘Leiders zijn zo weinig aangehaakt.’

In datzelfde jaar startte ze een onderzoek onder de *Volkskrant* Top 200 meest invloedrijke bestuurders van Nederland naar de gewenste en de werkelijke toon aan de top. 'Wat mij dreef: ik was al sinds 2006 met mijn onderzoeksbureau BHRM bezig met stakeholderonderzoek,

het in kaart brengen van de meningen binnen het ecosysteem van een organisatie, het perspectief van de ontvangers. De bestuurders uit het onderzoek lieten merken dat er een verschil bestond tussen wat ze dagelijks ervaren (voornamelijk zenden) en wat ze het liefst zouden willen zien. De realiteit was dat binnen de bestuurskamer de focus lag op kortetermijnwinst, dat er weinig risico werd genomen, dat men intern gericht was en dat bestuurders weinig zichtbaar en aanspreekbaar waren in het publieke debat. Terwijl er door hen zelf juist een sterke behoefte werd geconstateerd aan een heldere visie op duurzaamheid, daadkracht, verbinding, maatschappelijke betrokkenheid en het vermogen tot zelfreflectie; alles wat in de betere managementboeken wordt genoemd. Hier zag ik een enorme kloof. En dat terwijl er wel degelijk verbinding mogelijk was én is tussen “intern en extern”.

Balans aan de top

Het is inmiddels meer dan tien jaar geleden dat deze kloof voor het eerst zichtbaar werd. Waren er dan geen leiders die verandering wilden? 'Ze waren er wel, de bestuurders met een nieuwe mindset, die los wilden komen van het systeem van kortetermijnresultaat. Maar het waren er weinig, en ze kwamen moeilijk aan de bal. De bestaande manier van werken was te dominant, de systematiek bleek te sterk.'

Hofkes herhaalde haar onderzoek in 2014. *Het Financieele Dagblad* wijdde er twee pagina's aan. Eind 2018 voerde ze het onderzoek nogmaals uit en dat haalde zelfs de voorpagina van dagblad *Trouw*. Na al die jaren onderzoek is Hofkes' conclusie dat we op zoek moeten naar, wat zij noemt, 'vitale governance systemen'. In gewone mensentaal: manieren van besturen die levensvatbaar zijn in een groter geheel, waarbij je de waarde van de buitenwereld, van alle stakeholders, meeneemt in de besluitvorming die binnen organisaties plaatsvindt. Wie beschouwt zij als de stakeholders waar rekening mee gehouden zou moeten worden? 'Dat zijn

niet alleen de aandeelhouders, maar ook de medewerkers, niet te vergeten: de toekomstige medewerkers, klanten, leveranciers, overheden, strategische partners. Zo ontstaat er een veel breder “dashboard” voor bestuurders om hun koers mee te bepalen. Dit betekent een verandering van besturingsfilosofie doordat stakeholderwaarde wordt meegenomen.'

Tijdens de financiële crisis werden banken als ING en ABNAMRO gered door de staat, maar dat weerhield de topbestuurders er niet van om door te gaan met het bestaande bonusbeleid. 'Daar ontstond toen enorme commotie over, en terecht', herinnert Hofkes zich. 'Nu zien we iets vergelijkbaars bij KLM en Booking.com. Ook nu vragen we ons af waarom er eerst een storm van kritiek moet komen vanuit de samenleving en vervolgens vanuit de politiek voordat bestuurders beseffen dat ze niet goed bezig zijn. We verbazen ons erover dat leiders zo weinig zijn aangehaakt bij de maatschappij, hun belangrijkste stakeholder.'

De huidige coronacrisis legt dit, naast allerlei andere gevoeligheden, bloot en maakt dingen zichtbaar. Dat geeft een kans voor verandering. Volgens Hofkes is er niet alleen dringend behoefte aan meer zelfreflectie, maar ook aan balans in de top. Maar balans tussen wat? 'Tussen feminiene en masculiene eigenschappen. Dat betekent niet perse dat er per direct evenveel vrouwen als mannen in de bestuurskamers moeten plaatsnemen, maar wel dat de feminiene en masculiene kwaliteiten in evenwicht horen te zijn. De masculiene kant kenmerkt zich door daadkracht en het stellen van doelen. De feminiene kant focust op verbinding en samenwerking. De combinatie van deze twee krachten in de bestuurskamers levert een toekomstbestendige governance model op. Dat is de verandering die nodig is.'

Toekomstgericht

Er is sprake van een veranderende tijdgeest; met een aanstaande klimaatcrisis, de energietransitie, steeds meer trends die gericht zijn op de verantwoordelijkheid van bedrijven, en de realisatie dat in tijden van crisis zaken anders geregeld kunnen worden. Dat vraagt om een nieuw soort leiderschap. 'Noem het circulair leiderschap, ofwel: toekomstgericht besturen, kunnen inspireren, sturen op vertrouwen, fysiek zichtbaar en aanspreekbaar zijn, rekening houden met stakeholders bij het maken van keuzes, waardecreatie in plaats van winstmaximalisatie nastreven', meent Hofkes, die alles

Visualisatie



Mildred Hofkes' zoektocht naar goed leiderschap startte in 2010 met de oprichting van het platform NieuwBestuur. Vanaf de eerste dag is visueel strateeg Dennis Luijer betrokken bij de ontwikkeling van het gedachtegoed. Zijn tekeningen maken het abstracte visueel. Want het 'Nieuwe Besturen' gaat veel meer over creëren, zien en voelen (rechterhersenhelft) dan rationeel bedenken (linkerhersenhelft). Luijer maakte de tekening op pagina 34 en 35 om het 'Ondertussen' te illustreren.

in het werk stelt om deze overtuiging te verspreiden. Sinds 2011 organiseerde ze vijf keer het Nationale Reputatie Congres, waarbij de zoektocht naar de waarde van goed stakeholdermanagement centraal stond. Sinds juni 2018 maakt ze maandelijks een podcastreeks op New Business radio met de veelzeggende titel 'Circulair Leiderschap, op zoek naar het nieuwe besturen binnen een circulaire economie.' In november 2019 was ze initiatiefnemer van de Dutch Circular Leadership Conference, om inzicht te krijgen in het leiderschap dat nodig is voor de circulaire toekomst. 'Mij bekreep het gevoel dat er nu wel genoeg is gepraat over goed bestuur en leiderschap, laten we overgaan tot actie', bekent Hofkes. 'Waar zitten de goede voorbeelden? Wie doen het al goed? Welke bestuurders leiden in de richting van systeemverandering? Het jaar 2020 is wat mij betreft niet alleen een coronacrisisjaar, maar ook de start van het decennium van actie. En de kracht zit 'm in het meetbaar maken van het succes. Stakeholderwaarde is daar een kernfactor in, de oriëntatie “van buiten naar binnen”. Niet voor niets was het kernthema van het World Economic Forum in Davos begin dit jaar *stakeholder capitalism*. Geloof me, het stakeholdermodel wordt leidend in de komende jaren, in en na de crisis.' ●

MILDRED HOFKES



‘Niet bij mooie woorden blijven’

Tijdens de Dutch Circular Leadership Conference op 28 november 2019 kreeg Jan Peter Balkenende de ‘opdracht’ om tijdens de bijeenkomst te luisteren en niet het voortouw te nemen in de discussie. Niet eenvoudig, maar het lukte. We spreken hem enkele maanden later, blikken samen terug en kijken vooral vooruit.

DOOR: MILDRED HOFKES

‘De kwaliteit van leven binnen onze maatschappij wordt in toenemende mate bepaald door de realisatie van de Sustainable Development Goals (SDG’s) en binnen die context is circulair leiderschap niet alleen wenselijk maar ook noodzakelijk.’ Een typische quote van Balkenende, bestaande uit 31 woorden, uitgesproken aan het eind van de eerdergenoemde conferentie in Amsterdam. Dat hij mooie volzinnen kan formuleren was voor de aanwezigen geen verrassing, maar de essentie van zijn woorden blijkt – nu het stof is neergedaald – wel treffend voor de richting waar we als maatschappij naartoe gaan. ‘Ik zie op tal van plaatsen dat er een soort verlegenheid ontstaat over de vraag “schieten we voldoende op met de SDG’s?”, en dit speelt wereldwijd’, constateert de oud-premier, tegenwoordig senioradviseur bij accountancy- en adviesbureau EY en hoogleraar aan de Erasmus Universiteit.

‘Het is niet meer *business as usual* en alleen **geld** willen maken op de **korte termijn**.’

‘Onlangs was er een onderzoek naar het zuidelijk halfrond over de implementatie van de SDG’s in landen binnen Latijns-Amerika, Afrika en delen van Azië. Daaruit bleek dat de intenties er wel zijn, maar dat de concrete invulling tegenvalt. In Nederland merk je dat de ont-

vankelijkheid toeneemt en dat bedrijven er steeds meer aan refereren, alleen is de vraag of het structureel wordt opgepakt of dat er sprake is van “toevalstreffers”, waarbij zaken handig worden gelinkt aan de SDG’s.’

Meetbaar maken van onze voortgang

Hoe schat Balkenende de ontwikkelingen in Nederland in? ‘Ik ben enthousiast over wat er bij universiteiten en hbo’s gebeurt; hier worden zaken geïntegreerd in hun curriculum, ze pakken het echt op. Sommige gemeenten doen het ook, en dat vraagt ook versterking van de *governance* op nationaal niveau. Hebben we nationaal en internationaal een strategie om zaken op te pakken? Nederland is op vele fronten een voorloper.’

Hij bevestigt de inzet van Nederlandse voortrekkers die hier hard ermee bezig zijn, zoals Frans van Houten (CEO Philips) en Feike Sijbesma (voormalig CEO DSM). De vraag is wanneer er daadwerkelijk breder en meer beweging komt. ‘Ik zeg vaak: het gaat om de *mindset* en de *mainstream*. ‘Mindset’ heeft te maken met: waardoor laat je je leiden; wat is je moreel kompas, je purpose, wat laten we achter? Ik merk dat het tij in die zin wel steeds meer meezit. Dat zie je ook aan de bewoordingen die men hanteert, zoals tijdens het World Economic Forum in Davos afgelopen januari: *stakeholder capitalism for an inclusive and sustainable future*, langetermijn waardecreatie, klimaat en duurzaamheid. Het is niet meer *business as usual* en alleen geld willen maken op de korte termijn. Dat oude type denken gericht op winstmaximalisatie krijgt steeds meer kritiek. Je voelt dat er ‘mainstream’ iets speelt en het is de kunst om dat te verbinden met de volgende stappen in je bedrijfsvoering. Daar komt circulair leiderschap om de hoek kijken.’

Wat houdt dit volgens hem in? ‘Het moet niet bij mooie woorden blijven, het gaat om het doordenken van je bedrijfsfilosofie, je strategie en je doelen. Het is een veranderend tijds klimaat, een andere visie op bedrijfsmodellen en het kapitalisme. Je voelt dat er bezorgdheid is over maatschappelijke zaken en dat er wat broeit, maar het zal meer tractie moeten krijgen. Daarom ben ik wel erg gelukkig met onderzoeken die nu overal verschijnen en die een antwoord geven op de vraag of we wel *on track* zijn. Dan gaat het om de meetbaarheid van onze voortgang.’

Laten zoals het is?

Balkenende deelt zijn kijk op de verandering die nodig is. ‘De gangbare praktijk tot nu toe was: aandeelhouderswaarde en kortetermijnwinst, daar draaide het om en goed doen voor de maatschappij was een soort “extraatje”. Mensen als Paul Polman en Feike Sijbesma hebben de kernvraag gesteld: wat betekent het voor je bedrijfsmodel als je dat doordenkt en een verband legt tussen de mondiale duurzaamheidsagenda en je eigen activiteiten? Circulair leiderschap is een uitvloeisel daarvan. Stel jezelf de vraag: kunnen we doorgaan op de manier waarop we nu bezig zijn? Het antwoord daarop is ‘nee’. Sijbesma gaf het zo aan: als leider kun je tegen je mensen zeggen: we kunnen het ook gewoon laten zoals het nu is en blijven doen wat we nu doen. Als je dat zegt, wordt iedereen zenuwachtig.’

Hij vervolgt: ‘Er komt een breed besef dat het op de oude manier niet gaat lukken en dat er iets anders voor in de plaats moet komen. Dat raakt het thema klimaat, de circulaire economie, de SDG’s en dus ook circulair leiderschap. Dat houdt in dat je opnieuw tegen zaken aan gaat kijken, herijken op een fundamentele manier.’

Als we vragen om de concrete invulling hiervan, is de voormalig premier van Nederland helder: ‘Het betekent eerlijk zijn over waar we mee bezig zijn, waardoor laten we ons leiden en wat kan er beter? Die vragen kun je als leider zelf stellen binnen je organisatie, maar je zult het ook op grotere schaal moeten doen. Als bedrijf alleen red je het niet, want voor je het weet word je wegge-



maaid door de concurrentie. Dus je zult met andere bedrijven en organisaties dit thema naar een hoger plan moeten brengen.’

Drie volgende stappen

Volgens Balkenende moeten er drie dingen gebeuren. ‘Het begint met een scherpe analyse en met de vraag: hoe staan we er nu voor? Daar kunnen we het CBS en andere instanties voor inzetten. Maar ook binnen organisaties zelf moet dat inzichtelijk worden gemaakt. Dan zal blijken dat we er nog lang niet zijn. Vervolgens is de vraag: willen we het zo laten? Daar zit zowel een morele als een economische kant aan. De betrokken partijen, werkgevers, werknemers, universiteiten en hogescholen, die willen wel, maar het is van belang dat er ook vanuit Den Haag een signaal komt. Ik mis nu het benoemen van een gezamenlijk doel. Visie, strategie en beleid zijn nodig en een breed commitment aan de doelen die we stellen. Tenslotte: het zichtbaar en meetbaar maken van de acties die we doen.’

Per saldo klinkt Balkenende optimistisch, als we maar de vereiste stappen zetten, en liever vandaag dan morgen. Het nastreven van lange termijn doelen is noodzakelijk, maar dat vergt concrete acties en handelingen in het nu. Nu beginnen dus, anders verliezen we kostbare tijd. ●

‘Ik voel me een prediker’

Onlangs droeg Boudewijn Poelmann na dertig jaar de voorzittershamer van de grootste private fondsenwerver ter wereld over aan zijn opvolger. We spraken met hem over het belang van loterijen voor het goede doel, de rol van leiderschap en het geven van richting in een wereld die beter kan.

DOOR: MILDRED HOFKES



BOUDEWIJN POELMANN TIJDENS EEN REIS NAAR EEN VAN DE GOEDE DOELEN

FOTO: ANNEMIEK HOOGENBOOM

Na Bill Gates is Poelmanns organisatie Novamedia/Goede Doelen Loterijen de grootste private donor ter wereld. Gedurende drie decennia heeft zijn organisatie het astronomische bedrag van 10 miljard euro geschonken aan goede doelen. Dit alles vanuit de gedachte verandering ten goede te kunnen stimuleren. ‘Het belangrijkste is dat de wereld aan veranderingen toe is waarvan wij al heel lang zeggen: mag het eindelijk eens gebeuren, zo kan het niet verder. Dan heb ik het over de manier waarop mensen met elkaar omgaan, en hoe we als mensheid – met al onze verschillen – met de planeet omgaan. Die twee punten zijn met elkaar verbonden. De armsten hebben over het algemeen het meeste last van vervuiling, aardbevingen en andere rampspoed. Het menselijke vraagstuk en het milieu- en natuurvraagstuk zijn dus erg met elkaar verbonden.’

Systeemverandering

Voltooid en verwachte veranderingen vormen de rode draad in het leven van Poelmann, die graag de rol van aanjager speelt. ‘We leven in een tijd dat drastische veranderingen plaatsvinden. Over nog eens dertig jaar kijk ik graag terug op dit gesprek en dan zal ik graag een paar voorspellingen doen, waarvan we ons in de afgelopen dertig jaar niet hadden kunnen voorstellen dat ze zouden gebeuren. Bijvoorbeeld dat oliemaatschappijen niet meer bestaan op de schaal waarop ze nu bestaan. Het worden nichebedrijven, niet meer de reuzen die olie leveren voor

energie en transport. Er gaat een machtsverschuiving plaatsvinden en die is broodnodig. Dat stelletje lieden in Saudi-Arabië... daar kan alleen een eind aan komen als de tsunami aan dollars die telkens hun kant opwaait een keer ophoudt.’

Poelmann kan slecht tegen onrecht en tegen onrechtvaardige verhoudingen. Na tien jaar Novib, begon hij dertig jaar geleden met de Postcodeloterij die zich nadrukkelijk op mens en natuur richt. ‘Ik denk dat iedereen het wel zag, maar dat niet iedereen het kon of wilde toepassen. Het probleem van deze wereld is dat we vastzitten in hetzelfde systeem, namelijk dat er met winst geproduceerd moet worden, of je bent weg. En niemand wil weg, niemand wil failliet gaan of zonder baan zitten. Dus iedereen draait mee met het systeem. Dat is erop gebaseerd dat de aarde wordt leeggepompt en afgegraven en dat met de onbelaste opbrengsten van die grondstoffen onze welvaart wordt gebouwd. Op zich is daar niks op tegen, totdat iemand erachter kwam dat dit eindig is.’

Het is volgens de loterijenman op z’n zachtst gezegd onhandig dat we de zaken niet juist waarderen. ‘We rekenen heel suf, dat komt omdat we geen goede rekenmodellen hebben. Neem nou de bomen in mijn straat. Die zijn “economisch” niks waard. Als ik ze omkap en het hout verkoop draagt dat ineens bij aan de groei van ons nationaal product. Maar mijn straat is nu wel jammerlijk kaal. Maf toch?’

‘Ik zie nu veel sneller de kern van dingen. En hoe het beter kan.’

Burgerkracht

Wat zegt dat over Poelmann die in 1990 besloot om fondsen op een slimme manier te werven? ‘Ik had de kans en het lef om iets te doen, met de steun van een aantal mensen. Zoals mijn vrouw die haar zesduizend gulden spaargeld aan me gaf omdat ze in mijn project geloofde. In de tien jaar daarvoor, toen ik bij Novib werkzaam was, had ik één ding goed begrepen: dat burgerorganisaties een onmisbare aanvulling zijn op het normale politieke systeem van regering, parlement en rechterlijke macht. In die trias politica zit namelijk geen “duw” om nieuwe inzichten te verwerven en nieuwe richtingen in te slaan. Dat zit in het systeem, de politiek reageert op wat er gebeurt. Maar wanneer gebeurt er nou wat? Ja, als er een coronavirus komt van buiten, anders hobbelt alles door. Behalve bij die organisaties die iets willen veranderen. Die iets zien en zich om dat punt gaan organiseren. Of het nu dierenleed, of uitputting van de natuur, of het opvangen van kinderen die uit een oorlog komen is; het zijn allemaal organisaties die iets *willen*.

Uiteindelijk moet de politiek hierop reageren. Zulke organisaties, die kracht gezamenlijk ontwikkelen, dat is wat mij mateloos heeft geboeid. Want ik ben zelf een dwarsligger en kijk vaak anders naar dingen.’ Poelmann gelooft heilig in de kracht van de *civil society*, de burgermaatschappij die gebruik maakt van haar vrijheid om zich te organiseren. ‘Die zal grosso modo altijd de goede kant op bewegen. Het ontstaat als reactie op een systeem dat niet goed functioneert, bijvoorbeeld omdat het de aarde uitput, oorlog veroorzaakt, rivieren en lucht vervuult. Terwijl vrijwel iedereen van die zeven miljard mensen op aarde gewoon vrede willen, veiligheid, voldoende eten, een gezonde planeet en een zinvol bestaan.’

Zinnvolle richting

Het raakt Poelmann in zijn leidersrol wanneer hij ziet dat grote groepen mensen dezelfde kant op willen. ‘Niet omdat ze kritiekloos volgen, maar omdat er na een goede discussie een richting wordt gekozen. Iedereen wil zin geven aan het leven. Ik zei het in mijn overdrachtsspeech: dank aan al die goede doelen, want wij verschaffen hun geld maar zij verschaffen ons een zinvol leven. Daarom snap ik nog steeds niet dat hele rijke mensen die geen zinvol leven hebben gelukkig kunnen zijn. Die moeten zich superongelukkig voelen.’

Poelmann was vanaf het begin, toen hij Novamedia oprichtte, de leider. ‘Een astroloog vertelde mij toen ik zo’n vijf, zes jaar met de Postcodeloterij bezig was en ik in een onzekere fase zat, dat ik veranderde van een “generaal” in een “prediker”, iemand die in staat is om de weg te wijzen. Dat heb ik vanaf dat moment zo gevoeld. Een meewerkend voorman, die voor de troepen staat en ze toespreekt. Dat vond ik eigenlijk altijd lastig, omdat ik in wezen een verlegen type ben.’

Zijn directe manier van de zaken benoemen geeft de doorsnee toehoorder niet snel die indruk. ‘Ik ben rustiger geworden omdat ik ouder word, maar ondertussen ben ik helemaal niet rustiger geworden. Eerder radicaler, want ik zie nu veel sneller de kern van dingen. En hoe het beter kan.’

Geleidelijk bouwt hij zijn rol bij Novamedia en de loterijen af, maar met leven is hij nog lang niet klaar. ‘Ik ben superbevoorrecht; zeventig jaar een goed leven in een welvarend land zonder oorlog. Hoeveel mensen op aarde kunnen dat zeggen? En nu ga ik een tweede fase in, waar je nog veel over zult horen. Ik heb niks met plannen, wel met richting geven. Dat stopt niet.’ ●

Een wereld in transitie

In de haven van Amsterdam, Port of Amsterdam zoals het internationaal heet, komt alles samen. Niet alleen wat betreft de opslag van goederen, maar ook als het aankomt op circulaire vraagstukken. Of het nu gaat om de bebouwde omgeving, elektriciteit, industrie, mobiliteit: bij vier van de vijf onderwerpen van de Klimaattafels speelt de haven een sleutelrol. CEO Koen Overtoom vertelt over leiderschap en de energietransitie die hij voor een groot deel zelf aanstuurt.

DOOR: MILDRED HOFKES

Voor de beeldvorming: de haven van Amsterdam is de vierde haven van Noordwest-Europa, met afgelopen jaar circa 87 miljoen ton overslag van goederen. De inkomsten komen vooral uit grond- en zeehavengelden. Een groot deel van de overslag is nog fossiel: benzine, kerosine, diesel en kolen. 'Dat percentage fossiel neemt af binnen de 170 miljoen euro aan omzet die we maken', vertelt Overtoom. 'Er is op dit moment sprake van een transitie, waar hij de motor achter is. 'Ik wil het zelf heel graag, maar vanuit de continuïteit van het bedrijf gezien wil je ook de schadelijke effecten van je activiteiten mitigeren, en uiteindelijk helemaal uitbannen. We willen het havenbedrijf zo inrichten dat het toekomstbestendig is.'

'Zolang je geen hardheid in **ambities** aanbrengt, blijft het **vrijblijvend**.'

Nee zeggen

Enkele jaren geleden lanceerde Overtoom het plan om vanaf 2030 geen kolen meer door te voeren. Dat was indertijd een spraakmakende keuze. 'Inderdaad, dat voelde toen als een enorme "stretch". Als je terugkijkt denk je: zo spannend was dat besluit helemaal niet, met de wetenschap van nu. Het heeft tot beweging geleid. We zien veel nieuwe activiteiten, en ook kolenbedrijven zijn gaan nadenken over de vraag hoe ze dingen anders kunnen doen.'

Het plan van de Amsterdamse haven was vernieuwend ten opzichte van collega-havens. 'We liepen voorop. Maar het moeilijkste was dat klanten voor het eerst hoorden dat een haven "nee" zei tegen een ladingstroom. We zeiden echter geen nee tegen klanten; samen wilden we vernieuwen en die ladingstroom bood op termijn geen perspectief. Kolen zijn in die zin een mooi voorbeeld. Doordat er andere middelen voor het opwekken van energie zijn gekomen, verschuiven de panelen. Waar steenkool vroeger nog een kwart van onze omzet bedroeg, is dat inmiddels met een kwart verminderd en straks gehalveerd. Op termijn is het helemaal weg. We gaan ons plan waarmaken.'

Over de rol van de haven en het belang voor stakeholders is Overtoom duidelijk. 'Amsterdam heeft net als andere havens een geografisch unieke positie. Uiteindelijk zullen we altijd goederen houden; ook de circulaire economie heeft goederen nodig. Daar kan je als terminal goed op inspelen. Als er later bijvoorbeeld een verandering komt van gewone naar synthetische kerosine, dan zijn er nog steeds tanks nodig om dat op te slaan. De goederensoort verandert, en schepen blijven bestaan maar worden schoner. Als je dat samen met je klant kan ontwikkelen, dan hoeft je ze niet te verliezen.' De rijksoverheid ziet Amsterdam als een grote zeehaven, de lokale overheid ziet vooral de maatschappelijke rol. 'Beide stakeholders willen we bedienen. Dus zowel een Europese zeehaven zijn, als ook al die functies voor de stad kunnen vervullen, op het gebied van energietransitie, afval, werkgelegenheid en bereikbaarheid.'

Hardheid

Dat vraagt het nodige van leiderschap. Sinds 2013 is het havenbedrijf een aparte NV, maar daarvoor was het onderdeel van de gemeente Amsterdam. Als er iemand is die rekening moet houden met stakeholderbelangen, dan is het Overtoom wel. 'Natuurlijk willen we rekening houden met al die belangen. Het mooie is: als je verzelfstandigt kan je over je eigen toekomst nadenken en een zakelijke manier van denken binnen de organisatie implementeren. Belangrijk hier was dat we kernwaarden hebben gedefinieerd. Voorheen, als onderdeel van de gemeente, waren dat: samen, gedreven en respect. Nu is daaraan toegevoegd: je eigen verantwoordelijkheid nemen voor de toekomst. Dan krijg je een ander soort organisatie, een die meer zelfsturend en zelforganiserend is.'

Ik denk dat het heel belangrijk is om een punt op de horizon te zetten. Als je geen einddatum of limieten noemt, is de kans heel groot dat een doelstelling niet gehaald wordt. De klimaatakkoorden zeggen simpelweg: in 2050 moet alles fossielvrij zijn. Het is goed om je ambities op te rekken en tegelijkertijd data noemen die je kunt halen. Bijvoorbeeld, kolen in 2030 weg. Zolang je geen hardheid in ambities aanbrengt, blijft het vrijblijvend. Die hardheid zorgt ervoor dat je het niet meer in een la kunt stoppen. Als je dat wel doet, gaat het leven. Voor klanten die hun hoofdkantoren in het buitenland hebben is het dan extra lastig. Want die denken wel eens "waar zijn ze daar in Nederland mee bezig?" Wij hebben in die zin een voortrekkersrol te vervullen.'

Kwetsbaar

Na zijn studie internationale economie kwam Overtoom via een uitzendbaantje bij een bedrijf in de haven terecht dat in cacao handelde. Hij stapte vervolgens over naar het gemeentelijke havenbedrijf en maakte carrière. Openhartig vertelt hij: 'Mijn vader overleed toen ik acht was, en als oudste zoon nam ik de rol van "tweede man" binnen het gezin op mij. Dat gaat op den duur tussen je oren zitten. Ik ben een tijd lang operationeel directeur geweest in dit bedrijf en ook die rol als tweede man vond ik prima. Tot het besef kwam dat ik niet als tweede man



ben geboren, voor mij persoonlijk een doorbraak qua inzicht. Dus toen de CEO-functie vrijkwam, wist ik dat ik het aankon. Deze rol is soms zwaar, maar geeft mij veel energie. Je staat vol in de wind.' En wat voor soort leider is Koen Overtoom? 'Ik ben het type leider dat zoekt naar harmonie, transparantie, verbinding en ik denk dat je zo het verste komt. Naarmate de vraagstukken ingewikkelder worden, wordt er soms rood gedrag, autoriteit, van je gevraagd; dat heb ik moeten leren, het zat niet automatisch in mij. Doordat je het meer doet merk je dat het nodig is, ten dienste van het bedrijf.'

Op de vraag wat er moet veranderen om stakeholders mee te krijgen: 'Ik ben ervan overtuigd dat je het goede gesprek krijgt als je ook je kwetsbaarheden kunt laten zien, ook al zou je dat misschien niet denken als je naar sommige huidige wereldleiders kijkt. Ik probeer dat wel te doen, daar waar mogelijk, en het ook uit te stralen. Heb het lef om in discussies te zeggen wat je lastig vindt en de hulpvraag te stellen. Als iedereen dat zou durven kom je met elkaar tot een betere oplossing.'

Het ONDERTUSSEN...

We zitten in het Ondertussen.

We weten dat het lineaire groeimodel eindig is. Het primair gericht zijn op winstmaximalisatie en aandeelhouderwaarde, belastingontwijking, en weinig verbinding met de natuur en de maatschappij, overconsumptie en massatoerisme.

Het zijn beelden uit een tijd die voorbij is. De pioniers zien dat en bewegen als eerste naar het nieuwe; een duurzaam en toekomstbestendig perspectief gericht op samenwerken en verbinden. We noemen het circulair, maar hoe ziet dat er uit?

Het Ondertussen heeft tijd nodig. Het vraagt van ons allemaal een focus op zelfreflectie en herprogrammering. Wat vinden we nu echt belangrijk? En wat hebben we daarvoor los te laten van de 'driehoek', het oude model? Ons oude gedrag?

Op het circulaire pad loop je niet alleen. Je treft daar medemensen aan die ook hun zoektocht aan het vormgeven zijn. Samen delen we ervaringen en lessen die ons allemaal verder helpen. De contouren van een nieuwe circulaire samenleving worden langzaam zichtbaar.

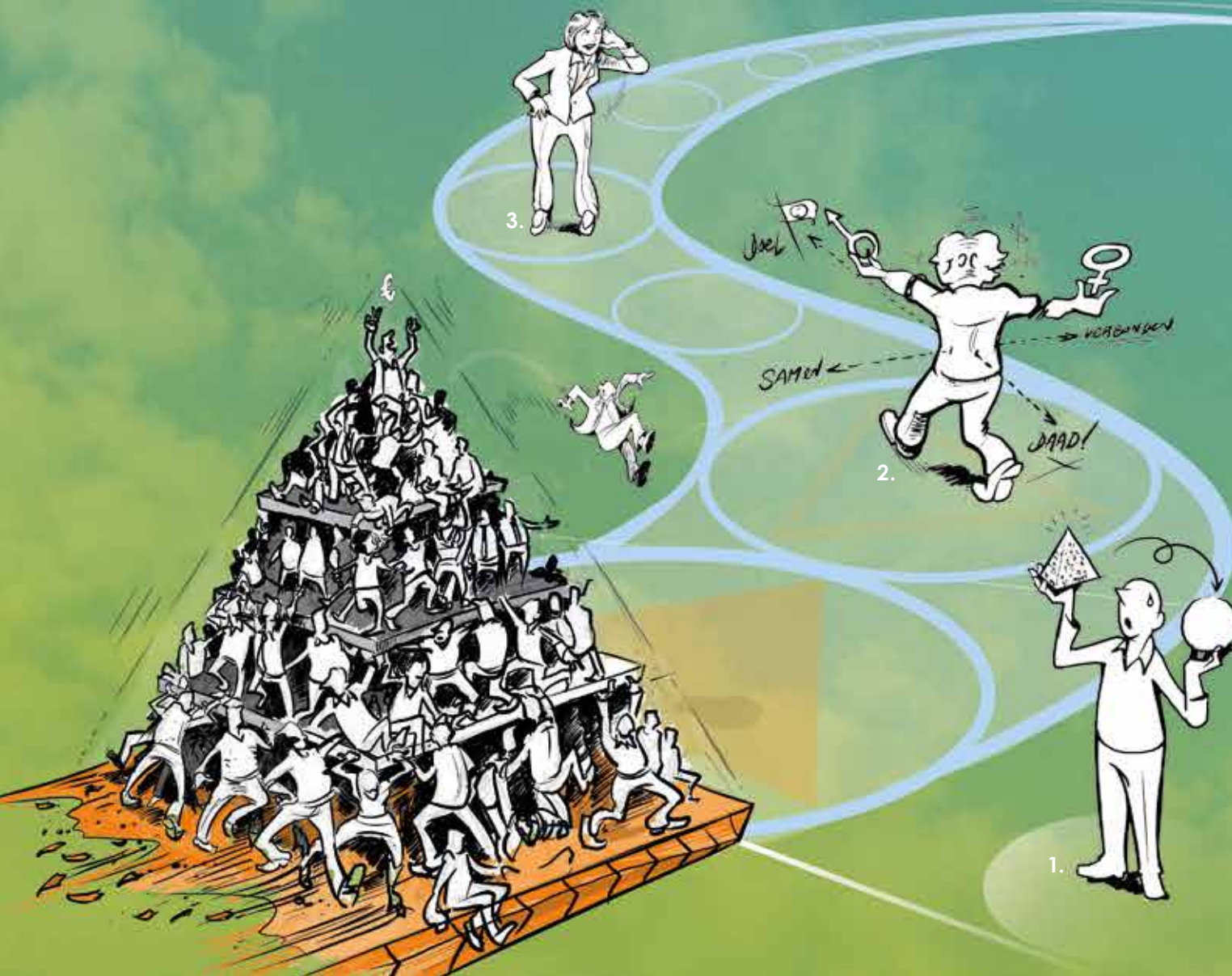


‘Wees voorzichtig met onze wereld!’

De toekomst staat ons op te wachten aan het einde van het pad.

Ze roepen ons toe. ‘Wees voorzichtig met onze wereld, onze natuur, onze hulpbronnen, onze zee!’ Zij hebben een stem. Zij zijn onze leiders van de toekomst die het stokje straks weer overnemen.

In hoeverre komen we de toekomst tegemoet?



1. De zoektocht naar leiderschap - van winst naar waarde -

Behoeftte om van focus op korte termijn, winstmaximalisatie, en intern gericht op eigen gewin met het shareholdermodel, te bewegen naar een heldere visie op duurzaamheid, openstaan voor signalen, verbinding maken en samenwerken binnen het stakeholdermodel.

2. Van masculiene toon aan de top naar circulair leiderschap

Balans opzoeken tussen masculiene en feminiene kwaliteiten in de bestuurskamer. Daadkracht en doelen stellen om de klimaatcrisis aan te pakken in combinatie met focus op verbinden, samenwerken en partnerschappen.

3. Toekomstgericht besturen is (jongeren) inspireren en verbinden

Het stakeholdermodel is leidend. Sturen op partnerschappen en vertrouwen, zichtbaar en aanspreekbaar zijn vanuit gelijkwaardigheid, gericht op duurzaamheid en inclusiviteit. De stem van de toekomst een plek geven in de besluitvorming van nu.



‘Doorbreek de monocultuur’

Het symbool van het polderoverleg, geleid door deskundige mannen. Dat is wat de Sociaal-Economische Raad (SER) sinds 1950 uitstraalde. Totdat Mariëtte Hamer er in 2014 voorzitter werd. We gaan met haar in gesprek over toekomstgericht leiderschap.

DOOR: MILDRED HOFKES EN WERNER SCHOUTEN

Markante personages gingen Hamer voor; mannen als Herman Wijffels, Alexander Rinnooy Kan en Wiebe Draijer adviseerden de regering vanuit de SER over sociaaleconomische vraagstukken. De adviezen zijn in de loop der jaren geëvolueerd. ‘Het is van groot belang hoe de samenleving zich ontwikkelt en hoe je daarop inspeelt’, vertelt de huidige voorzitter. De activiteiten van de SER moeten volgens haar resoneren in de samenleving. Ze merkt daarbij op dat we van een uitruilmaatschappij (‘ik geef wat toe en jij geeft wat toe’) naar een waardenmaatschappij gaan. ‘We werken vanuit het gedeelde belang en vanuit dezelfde waarden.’

‘Soms moet je **schuren**, soms moet je vooral **verbinden**.’

Nieuwe rol

In deze veranderende omgeving neemt de SER een nieuwe rol. Men adviseert niet alleen, maar draagt zelf ook steeds meer actief bij aan de uitvoering van de adviezen en het beleid. ‘Kijk bijvoorbeeld naar het SER-advies *Diversiteit in de top, tijd voor versnelling* waarvan de aanbevelingen integraal zijn overgenomen door de Tweede Kamer en de ministerraad. Om te komen tot de aanbevelingen is er een stevig netwerk met draagvlak voor dit advies opgebouwd. Het is dan een logische stap dat de SER een infrastructuur opzet om bedrijven te faciliteren de doelstellingen van meer vrouwen en culturele diversiteit in de top te realiseren. Zo is

onlangs de organisatie Diversiteit in Bedrijf ondergebracht bij de SER.’ Op die manier faciliteert de SER ook de totstandkoming van andere recente akkoorden, convenanten en projecten, zoals het Klimaatakkoord en Leven Lang Ontwikkelen. In de ervaring van Mariëtte Hamer wordt de kwaliteit van besturen beter als de diversiteit groter is. Direct bij haar aantreden heeft zij het initiatief genomen tot de oprichting van het SER-jongerenplatform. ‘Niet alleen zodat jongeren meebeslissen over hun eigen toekomst, maar in bredere zin. Het gaat erom dat er een monocultuur in besturen wordt doorbroken. Veranderen doe je met elkaar’, zegt Hamer. ‘Zo hebben we gezamenlijk met de werkgevers en werknemers besloten om de ramen en deuren open te zetten en meer partijen te betrekken bij onze adviezen. Het huis van de SER staat open. Het gaat om het samenspel van tal van externe partijen en de SER.



We moeten de tijd nemen voor de implementatie van maatregelen. Dit samenspel in de polder gaat niet zonder schuring. Dat hoort erbij.’

Met steeds meer betrokken partijen werken aan maatschappelijke oplossingen, betekent dat je veel naar andere mensen luistert. ‘Bij de SER organiseren we daarvoor dialoogsessies. Doordat je goed luistert, vergroot je de kans dat iedereen zich gehoord voelt en je draagvlak krijgt. Dan kom je samen tot gedragen besluiten en duurzame resultaten.’

Nadruk op proces

Hamer richt zich op het zo goed mogelijk aanwenden van het huidige systeem. Grootschalige veranderingen moeten langzaam worden doorgevoerd. ‘Zulke processen hebben nou eenmaal tijd nodig’, verklaart ze. ‘Je kunt, bijvoorbeeld, niet plotsklaps jongeren direct binnen de structuur van de SER krijgen. Jongeren moeten die cultuur leren kennen en hun weg daarin vinden. Wij kunnen ze daarbij helpen. Daar gaat tijd overheen.’ Ze benadrukt dat het gaat om het proces waarin je het echt doet. ‘Soms wordt er te veel nadruk gelegd op het einddoel, en te weinig op het proces waarbinnen dit moet gebeuren.’

Met het einddoel in gedachten is het wel makkelijker terugredeneren naar de actie die nu nodig is. ‘De eerste stap is inderdaad het gemeenschappelijke eindbeeld bepalen,’ geeft Hamer toe, ‘maar juist dat “ondertussen”



MET MARIËTTE HAMER EN WERNER SCHOUTEN
(VOORZITTER JONGE KLIMAATBEWEGING)

waarin we ons nu bevinden, is belangrijk. Het eindbeeld schetsen is in feite het makkelijkst om te delen. Je moet niet alleen over toekomstperspectief praten, maar juist in het proces de weg proberen te effenen voor activiteiten.’

Soms schuren, soms verbinden

Een mooi voorbeeld daarvan is wat de SER-voorzitter betreft het Energieakkoord. ‘Dit was in beginsel erg gericht op concrete doelen. De functie van het Energieakkoord was echter ook het leggen van fundamenten voor wat later het Klimaatakkoord werd, en de huidige Europese *Green Deal*. Dus het gaat niet alleen om de doelen, maar ook om de functie van het gesprek. Het Energieakkoord liet energiebedrijven bijvoorbeeld al proeven aan sectorale samenwerking.’

Kennelijk draait alles om de kernvraag: willen we het systeem veranderen of willen we binnen de huidige context zoveel als mogelijk proberen in beweging te krijgen? Volgens Hamer moeten we vooral goed kijken naar de methode. ‘Soms moet je schuren, soms moet je een doel stellen en een toekomstperspectief schetsen, en soms moet je vooral verbinden en mensen bij elkaar brengen. Er is geen *one size fits all*.’

Dit moeten de woorden zijn van een expert in laveren en verbinden. Ons gesprek loopt ten einde, haar volgende afspraak wacht. De leidsvrouw van de SER drukt ons nog één ding op het hart. ‘Het is belangrijk dat er bestuurders opstaan die zowel bezig zijn met het overkoepelende doel als met de uitvoering in het hier en nu. Die verbinding is van wezenlijk belang, in het “ondertussen” van vandaag.’ ●

‘Je moet snel zijn’

Als scheidend topbestuurder bij Audi en Volkswagen groep is Bram Schot een opvallende persoonlijkheid. Niet alleen als enige Nederlander in de top van een Duits bedrijf, maar ook als iemand die gelooft dat een organisatie echt plat moet zijn; een uitdaging binnen het hiërarchische Duitse bedrijfsleven. ‘Als CEO moet je tussen de mensen staan en ze verbinden.’

DOOR: MILDRED HOFKES



BRAM SCHOT

Bram Schot licht zijn recente functies toe: ‘Ik had drie banen. Ik zat in de raad van bestuur van de Volkswagen groep, verantwoordelijk voor marketing en sales, van twaalf merken. En ik was CEO van Audi, inclusief Lamborghini en Ducati, en vicevoorzitter van de Porsche-holding. In mijn rollen sprak ik met zowel toeleveranciers als klanten en vloog ik de wereld een paar keer per jaar rond.’

Emotioneel willen

Is verduurzaming een onderwerp binnen boardrooms? ‘Jawel, maar nog te veel omdat we *denken* dat het moet, en nog te weinig omdat we *voelen* dat het moet. Neem het elektrificeren van auto’s. In ieder land waar een regering besluit om de subsidie op elektrisch rijden te verlagen, zakken de verkopen in. Als we allemaal echt serieus meer “groen” zouden willen, dan zou een financiële incentive niet zo doorslaggevend zijn. Ik ben een optimistisch mens, maar ook realistisch. Ik denk dat nog veel te weinig mensen echt *voelen* dat er wat moet veranderen; bij de meesten blijft het bij *denken* dat er iets moet veranderen. Ik ontmoet veel mensen die iets willen, maar niet weten hoe of die te veel hooi op hun vork nemen. Het gaat ten koste van hun effectiviteit. Je kunt over dingen praten wat je wil, maar als je je eigen organisatie niet begrijpt en je krijgt niet overgebracht waarom iets moet gebeuren dan is dat lastig. Want rationeel “moeten” gaat niet werken, je moet emotioneel *willen*. Er zijn 100 redenen om iets niet te veranderen, wij vinden er 110 om het wel te doen. Als je niet duidelijk maakt waarom iets noodzakelijk is en de pijn voelbaar maakt, dan wordt verandering erg lastig.

Pijn voelen

Wat moet er pijn gaan doen? ‘Het hangt ervan af waar je begint. Als we niet besluiten om CO₂ te bekrijzen, dan verandert er niet zoveel. Ik hou van deze mensheid. En er gaat ook veel fout, maar je moet wel realistisch zijn. Mensen kunnen heel veel leren, maar ze leren heel slecht af. Als je plannen maakt voor 2050... mensen kunnen zich amper voorstellen wat er met de kerst gebeurt. Dus je zult die prikkel dichterbij moeten halen. Je moet het ieder dag merken.’

De organisatie waar Schot mede-leiding aan gaf bestaat uit 660.000 mensen, binnen bedrijven met 250 miljard omzet. Schot: ‘Dat is een tanker. Als je iets wilt veranderen kan je dat niet alleen in de boardroom doen. Dan moet je die prikkel zo diep mogelijk in de organisatie brengen. Dat gaat alleen als je strategie terugbrengt naar prioriteiten voor morgen. Als strategie een boek van driehonderd pagina’s in acht kleuren blijft, gebeurt er niet veel.’

Wat zijn volgens hem bepalende factoren voor succes? ‘Als je succesvol wilt zijn in deze tijd, moet je snel zijn. En als je snel wilt zijn, moet je eenvoudige, overzichtelijke processen hebben. En eenvoudige processen worden gemaakt door mensen met competentie en zelfvertrouwen. Daarnaast is een hele duidelijke visie gevraagd, anders weten mensen niet wat ze moeten doen. En die visie moet dan niet gaan over 2050, dat is te ver weg. Sun Tzu zei het al: als het doel niet duidelijk is, is de weg ernaartoe niet zo belangrijk. We hebben *nu* een probleem en *damage control* is niet voldoende. De doelstellingen

voor 2050 zul je tastbaar en bereikbaar moeten maken en terugbrengen naar 2030 en dan naar 2020. En je zult met consequenties moeten komen als we ze niet halen. Ook dat moet pijn doen.’

Horizontaal

‘Er zijn genoeg bedrijven en branches die moeten vechten voor hun *license to operate*. Je kunt die zomaar verliezen; als je niet maatschappelijk beter acteert, schoner en groener wordt, raak je voor je het weet je “maatschappelijke groen licht” kwijt. De klant, de markt, wordt steeds dominanter en beïnvloedt de strategische keuzes die je als bedrijf maakt, meer dan vroeger. De aandeelhouders achter de bedrijven die ik heb geleid zien het belang van de wijzigingen die nodig zijn. Zij hebben ook zonen en dochters, ze hebben ook kleinkinderen. Het zien en willen is echter wel iets anders dan het snel kunnen veranderen. Die druk van de buitenwereld moeten we blijven voelen, maar soms zou het wel mooi zijn als mensen een beetje beter begrijpen hoe ingewikkeld het is om een groot bedrijf te veranderen. Ik zeg: ieder klein stapje helpt en noodzakelijkheid is de moeder van alle verandering. Als je dat niet in je hart voelt en duidelijk overbrengt op je medewerkers, wordt het lastig. Iedereen, van de receptioniste tot aan degene die het bedrijf runt, moet ervan overtuigd zijn dat er iets kan veranderen. Dan hoeft je ook niet alles met elkaar af te stemmen. Want snelheid en consistentie zijn enorm belangrijk. Eerlijk: praat iedere dag met dertig of veertig van je medewerkers en je doet meer ideeën op dan in tien

‘Noodzakelijkheid is de moeder van alle verandering.’

uur vergaderen met de top. Collectieve intelligentie en de verantwoording diep in de organisatie leggen zorgen ervoor dat mensen met ideeën komen. Dan gaat het allemaal een stuk sneller.’ Tot slot: hoe ziet Schot de rol van een leider? ‘Je moet als leider in je organisatie staan. Een business loopt horizontaal, niet verticaal. Processen zijn veel belangrijker dan organisatiestructuur. Als je als CEO niet midden in je organisatie staat, kun je mensen niet verbinden. Je moet ook niet proberen om mensen te corrigeren of transformeren. Leiders moeten laten zien waar de potentiële liggen, en die naar je mensen overbrengen in plaats van je mensen proberen te veranderen. Daarnaast “play play play” in plaats van “plan plan plan”, liever “doen” in plaats van “plannen”. Toen ik in de jaren negentig bij General Electric werkte zei Jack Welch tegen mij: “Bram, je hebt mensen die beschikken over 3 E’s: energie, energie geven en *edge*, scherpste om te weten wat er moet gebeuren. Maar degenen die beschikken over de vierde E, executie, het doen, dat zijn de mensen die het verschil maken.” Zo’n leider wil ik boven alles zijn: eentje die doet.’ ●

De feminiene kant van leiderschap

Het vermogen tot zelfonderzoek en reflectie speelt een sleutelrol bij leiderschap. Dat stelt Anita Tamming, schrijver van het boek De leider ben je zelf en oprichter van LAB voor Leiders. Op zoek naar de kern, de essentie van jezelf. Waar ben ik van? Wat is mijn unieke bijdrage? Waar wil ik me aan verbinden en geef ik graag mijn energie aan? En wat weerhoudt me om mezelf te zijn? Die zelfreflectie leidt onder meer tot het inzicht dat het in de Nederlandse bestuurskamers vaak nog ontbreekt aan feminiene energie.

DOOR: MILDRED HOFKES

Op haar kantoor in een monumentaal pand uit 1580 in het groene stadspark Haarlemmer Kweektuin hebben we een ontmoeting met de vrouw die gespecialiseerd is in duurzame transformatieprocessen van individuen, teams en organisaties. Daarbij hanteert ze haar eigen model, het Multi Dimensionaal Systeem, met aandacht voor fysieke, mentale, emotionele en spirituele aspecten. Haar basisveronderstelling luidt dat alles met elkaar verbonden is, een systeem, zo ook je 'mind-body connectie'. De gemiddelde bestuurskamer wordt nu volgens haar 'hoofd'-zakelijk rationeel gedomineerd. 'Maar het hoofd, ons mentale deel, is slechts één kant van de zaak. Het emotionele en fysieke niveau geeft zuiverder en eerlijker informatie dan het geconditioneerde hoofd. Een belangrijk uitgangspunt bij zelfreflectie is een open, eerlijke en nieuwsgierige blik te durven hebben, ook naar de eigen persoonlijkheid toe. Want hoe jij jezelf aanstuurt, bepaalt hoe je de wereld om je heen aanstuurt. Dat is je vertrekpunt. *Leiderschap begint bij jezelf*. Dat is voor menig leider een uitdaging.' Tamming vervolgt: 'Zelfonderzoek is zo van belang om met een vrije blik naar keuzes en de toekomst te kunnen kijken. Vaak is men toch onbewust oude denkpatronen in stand aan het houden. Dat geeft een onzuivere blik en leidt tot herhaling. Door persoonlijk leiderschap neem je eerst verantwoordelijkheid voor jezelf waardoor je vrij van 'beschermlopen' je plek inneemt. Vandaaruit kunnen we opnieuw naar de toekomst kijken die om nieuw leiderschap vraagt.'

'Het masculiene en feminiene dragen elkaar.'

Bewustwording

'Ik geloof dat bewustwording een veel grotere rol moet spelen in ons leven. Zeker in invloedrijke omgevingen zoals de boardroom. In deze context is het belangrijk dat bestuurders zich bewust zijn van hun plek in een grotere wereld dan alleen de organisatie zelf. En dat iedere keuze die gemaakt wordt consequenties heeft. De tijd van lineair je eigen winstgedreven bedrijf runnen is wel voorbij. We realiseren ons meer dan ooit dat we verbonden en dus afhankelijk zijn. Een organisatie kan alleen functioneren als er voldoende "zuurstof" komt van buitenaf. Een gezond bedrijf is waar je de energie voelt stromen tussen binnen en buiten.'

Bestuurskamers uit balans

Dit klinkt voor de doorsnee bestuurder erg holistisch, misschien iets té holistisch? Tamming: 'Het vermogen tot zelfreflectie wordt overigens al tien jaar door bestuurders genoemd als de belangrijkste eigenschap voor goed bestuur' (bron: Toon aan de Top 2018, BHRM). De behoefte aan meer persoonlijk leiderschap is al een lang gekoesterde wens bij bestuurders, maar dit vraagt moed en besef dat juist dan een duurzame transformatie tot stand brengt, óók buiten uzelf. Antwoord vinden op de vraag wat u blokkeert om uzelf te zijn is volgens Tamming essentieel. 'Pas nadat je de diepte in bent gegaan, kun je met nieuwe inzichten en een heldere blik naar je purpose weer richting de bestuurskamer.' Bestuurders zijn bij haar aan het juiste adres om deze persoonlijke en professionele transformatieproces aan te gaan. Haar onorthodoxe manier van begeleiding laat letterlijk voelen waar het blokkeert en wat er nodig is om te transformeren



ANITA TAMMING

zodat het oude wegstroomt en er ruimte ontstaat voor het nieuwe. Wat brengt zo'n herboren leider mee naar de bestuurskamer? 'Iedere groep, dus ook de bestuurders, functioneert als een natuurlijk organisme, want we brengen allemaal energie mee. We zijn per slot van rekening allemaal een stukje natuur. Kortom, een ecosysteem van verbindende energieën. Op dit moment zijn veel systemen binnen de bestuurskamers uit balans. Er is een teveel aan masculiene energie. De behoefte aan feminiene energie neemt toe om het systeem weer in balans te krijgen. Het is een streven naar een natuurlijk evenwicht, masculiene en feminiene energieën zouden hand in hand moeten gaan. Beide kanten zitten in ons als mens.' Dat vraagt om een toelichting op wat ze onder die twee verschillende energieën verstaat. 'Masculiene energie en eigenschappen zetten de richting uit; daar horen daadkracht en doelstellingen halen bij. Feminiene energie zorgt voor verbinding, empathie, creativiteit en biedt bedding aan de groep. Hier gaat het over de onderstroom van vertrouwen; ben je vertrouwd genoeg met elkaar om die veilige bedding te creëren? Als die vertrouwdheid er niet is, is er geen bedding om elkaar wat te gunnen en wordt het hogere doel niet gediend. Het effect is dat er vanuit angst wordt gehandeld, intern gerichtheid ontstaat waardoor men automatisch meer neemt dan geeft. Dit zijn kortetermijnstrategieën om te overleven en tijdens een langdurige crisis, zoals in deze coronatijd, zie je dit gebeuren. De organisaties die de feminiene energie ook hebben ingebed zijn duurzamer, letterlijk en figuurlijk. Het masculiene en feminiene dragen elkaar. Eenheid binnen de bestuurskamer betekent de combinatie van

daadkracht en verbinding, ofwel richting geven en bedding bieden.' Betekent dat simpelweg dat er meer vrouwen in de top moeten komen? Is het niet zo dat vrouwen in de bestuurskamer zich meer als mannen gedragen om mee te kunnen komen met hun mannelijke collega-bestuurders? Tamming relativeert: 'De vrouwen zouden juist meer in hun feminiene kracht mogen gaan staan. Het masculiene is er vaak al, dus het gaat om de toevoeging van het feminiene, waardoor er completere, effectievere en duurzamere besluitvorming kan plaatsvinden. Met een frisse blik naar de organisatie zelf en in verbinding met het grote geheel.'

Tamming nodigt leiders uit om systemisch te kijken naar de bestuurskamer en daarbij uit te gaan van de drie universele wetmatigheden.

1. Respect voor de natuurlijke ordening; die moet eerst erkend worden waarbij er een horizontale ordening is: de oudgediende heeft een andere plek dan de nieuwkomer. Ook is er een verticale ordening waarbij de leidinggevende boven de medewerker plek heeft.
2. Erkenning geven van ieders plek binnen het systeem; niemand wordt buitengesloten. Iedere deelnemer binnen een organisatie heeft recht op een plek en is van toegevoegde waarde in het systeem. Invloedrijke toenmalige eigenaren of overleden medewerkers kunnen nog steeds een plek hebben binnen het organisatiesysteem.
3. Het in balans zijn van de energie van geven en nemen; de beloning of andere waarde-uitdrukking staat in verhouding met het werk dat geleverd wordt. Bijvoorbeeld dat vrouwen en mannen hetzelfde betaald krijgen. Of wat een organisatie neemt van de natuur moet in verhouding staan met hun teruggave. Een mooi voorbeeld is het streven om CO₂-neutraal georganiseerd te zijn.

Als dit systemisch kijken naar de maatschappij en de energie in de bestuurskamer meer gemeengoed wordt, ontstaat er volgens Tamming ruimte voor nieuw leiderschap, meer evenwicht tussen het masculiene en het feminiene. De maatschappij beweegt zich op een kruispunt op dit moment. Gaan we rechtsom en laten we alles bij het oude? Of gaan we linksom en bewandelen we een nieuw pad met nieuwe spelregels, ook in de bestuurskamer. 'Het resultaat is dat bestuurders zich meer vanuit hun menszijn dan vanuit hun rol als bestuurder kunnen manifesteren. En dat opent de weg naar een gezonde combinatie van richting geven en verbinding maken.' ●

Leiderschap en richting in de crisis

Terwijl wij de zes hoofdpersonen uit dit thema interviewden, brak de coronacrisis uit. Wij vroegen hen vlak voor het ter perse gaan van deze editie, of ze op drie actuele vragen een antwoord wilden geven. Daar waren ze graag toe bereid en wat blijkt: de crisis lijkt een accelerator voor vernieuwend leiderschap.

DOOR: MILDRED HOFKES EN BRIAN DE MELLO

Vraag 1:

Stel dat u een resetknop had om ons economische systeem opnieuw in te richten, hoe zou dat er dan uitzien?



Koen Overtoom: 'Ik zie het als een kans, het bewustzijn in de maatschappij groeit. Naarmate het langer duurt gaan mensen veranderen; je gaat langer reflecteren, mensen gaan ander gedrag vertonen. En dit gaat leiden tot een reset. Ik geloof dat men anders naar de wereld begint te kijken en mensen de economie willen ondersteunen waarvan men zegt: ik heb hier geloof in voor de toekomst. Dat is robuust, de weg waar we naartoe moeten, dat is productie die veel meer in balans is met de omgeving. De verandering is al gaande maar het vereist een langetermijnvisie, terwijl de kortetermijnsuccessen nu vaak de focus vormen. Men wil immers minimale risico's, rendement op korte termijn. Als havenbedrijf zijn wij gewend om investeringen voor vijftig jaar te doen. Dus die langetermijnvisie is bij ons normaal. Voor kortcyclische bedrijven ligt dat veel moeilijker.'



Boudewijn Poelmann: 'Never waste a good crisis, we kunnen dit moment gebruiken om een paar zaken te regelen. Allereerst: vergroening, het duurzaam maken van de economie. Het geldt dat we nu niet hoeven te steken in fossiele brandstoffen kunnen we besteden aan schone energie en werkgelegenheid die dat met zich meebrengt. Dat is goed voor de natuur

en de economie. Dit is ook het moment om limieten te stellen en innovatie af te dwingen. Bijvoorbeeld door een wettelijke hoeveelheid uitstoot vast te stellen voor de luchtvaart. Dan komen de schonere vliegtuigen sneller. Vervolgens: Ik zou weleens een goede discussie willen aanzwengelen tussen cruciale en niet-cruciale beroepen en de beloning die ze ontvangen. Het lijkt erop dat cruciale beroepen niet worden beloond zoals zou moeten, terwijl door niet-cruciale sectoren het grote geld wordt "verdiend". Denk aan alle platformbedrijven die hun macht misbruiken terwijl ze niet cruciaal zijn, de hele professionele voetbalbranche waar iemand die tegen een bal trapt twintig keer meer verdient dan de minister-president, en ga zo maar door. De overheid kan hierin leidend zijn. Als derde: het herstel van de natuur. Dat zal ten koste gaan van de landbouw. In goed overleg kan er met boeren een plan worden gemaakt voor de lange termijn, dus tien, twintig jaar. Dan kunnen ze een keuze maken of ze door willen gaan met alle kosten van dien. Ten vierde: we moeten ons minder verplaatsen. Transport is te goedkoop en of we nu massaal gaan thuiswerken of een andere oplossing verzinnen, zolang we ons niet op zonne- of windenergie verplaatsen, is het te vervuילend. Mensen mogen best reizen, maar het wordt dan gewoon duurder. Ten vijfde: totale hervorming van het belastingstelsel. Zoals Eckart Wintzen zie ik liever belasting op onttrokken waarde. Dus alles wat we uit de aarde onttrekken (olie, metalen) moet zwaarder worden belast. Daar tegenover staat dat arbeid minder of niet wordt belast. We houden dan meer over van ons salaris, maar betalen extra voor onze vervuilende keuzes.'



Mariëtte Hamer: 'Mijn eigen doelstellingen sluiten goed aan bij die van de SER: een sterke en duurzame economie waarin zoveel mogelijk mensen aan het werk zijn met een redelijke verdeling van inkomens. Daar geloof ik ook echt in. Dat vul ik dan verder in met een beeld van een samenleving waarin voor iedereen gelijke kansen zijn, man en vrouw, jong en oud, Nederlands en met een andere achtergrond, cognitief begaafd, praktisch begaafd en anders begaafd. En een goede combinatie van arbeid en zorg met een inclusieve samenstelling van alle onderdelen van de arbeidsmarkt en respectvolle en stimulerende ondersteuning voor de mensen die dat nodig hebben. Met circulaire en duurzame economische processen die de samenleving ook voor de lange termijn een stabiliteit geven en waarin we met elkaar een manier vinden om plezierig, veilig en in zoveel mogelijk in goede gezondheid te kunnen leven en waarin we ons kunnen blijven ontwikkelen en onze bruisende ideeën kunnen realiseren.'

'Ik vind dat elke CEO de plicht heeft om de planeet op orde te brengen.'



Bram Schot: 'Je ziet dat veel bedrijven vooral bezig zijn met overleven in de crisis. Dus er is niet overal focus op de toekomst. Niet de overheid zou het moeten afdwingen, maar bedrijven zouden het zelf intrinsiek moeten willen. Het zou wel triest zijn als we een coronavirus nodig hebben om bewustzijn te creëren in directiekamers dat we beter met de planeet om moeten gaan. Het helpt wel om veel intenser dan ooit dit soort discussies te voeren. Er komt een bewustwording op gang: "waar zijn we nou mee bezig?" Ik vind dat elke CEO – naast aandeelhouders en commissarissen tevreden te houden – de plicht heeft om de planeet op orde te brengen.'



Jan Peter Balkenende: 'Laten we goed nadenken hoe we uit deze crisis komen. Er zijn historisch gezien twee uitersten De *invisible hand* van econoom Adam Smith zegt: laat de markt zijn werk doen. Aan de andere kant van dit spectrum is er de gedachte dat we de staat nodig hebben om zaken te corrigeren. In extreme vorm heet dat: communisme. Misschien moeten we een ander vertrekpunt kiezen; niet tussen markt of staat, maar beginnen met ons af te vragen wat het doel is dat we inhoudelijk nastreven. Het is cruciaal dat we richtinggevende principes hebben. Ik ben groot voorstander van verantwoordelijkheid als een richtinggevend kader; we zijn verantwoordelijk voor onszelf, voor de ander, voor komende generaties, voor de planeet. Het is een denkcategorie die nodig is voor een ander type aanpak. Dat verbind ik graag aan de vraag 'wanneer zijn landen succesvol?'. Daar zijn drie factoren bepalend: innovatie, een rechtsgemeenschap en mensen moeten deel kunnen hebben in de vruchten van ontwikkeling. Als we straks corona in medisch opzicht onder controle hebben, gaan we dan terug naar het oude? Ik denk dat het een gemiste kans zou zijn als we dat doen. Laten we een verbinding leggen tussen hoe we uit de crisis komen en hoe we werken aan een nieuw perspectief, daarbij kijkend naar diverse thema's die spelen; klimaatbeleid, het tegengaan van ongelijkheid, inspelen op de SDG's. Bij het geven van steun aan en investeren in bedrijven is het zaak om rekening te houden met nieuwe eisen die hieruit voortvloeien.'



Anita Tamming: 'Het liefst zou ik willen dat in de reset de kans wordt gegrepen door bedrijven en economische systemen om zichzelf te zien als onderdeel van een systeem, dat ze erin participeren met elkaar. Systemen die in en aan elkaar zijn geschakeld. Centrale vraag hierbij is: welke toegevoegde waarde breng ik binnen en buiten het systeem? Wat geef ik? Het besef dat je terugkrijgt wat je geeft. Dit geldt voor kleine en grote bedrijven. Dus ook in de bestuurskamers is deze vraag noodzakelijk. Als dit soort dialogen niet plaatsvinden vraag ik me af uit welke tijd je komt. Als je vooruit wilt kijken, duurzaam wilt zijn en continuïteit wilt genereren, dan heb je deze vraag met elkaar aan te gaan.'

Vraag 2: Hoe maken we in dat nieuwe model succes meetbaar en inzichtelijk? Kortom, wanneer bent u een succesvol leider?



Koen Overtoom: 'Als wij nu een bedrijf vestigen met een vooruitblik van vijftig jaar, dan weten we dat zoiets impact binnen de haven gaat hebben gedurende de komende vijftig jaar. Daarom maken wij niet alleen KPI's (key performance indicators) die betrekking hebben op CO₂-reductie, maar ook KPI's die de selectie van circulaire bedrijven stimuleren. Dat zijn bedrijven die van afval weer grondstoffen maken. Daar reserveren wij dan een plek, een grondpositie voor binnen de haven. Datzelfde geldt voor de energietransitie. Als wij voor duurzame energieproductie plaats maken, daar een meetbare doelstelling voor vastleggen, zet je nu al iets in gang waar je op lange termijn de vruchten van plukt.'



Boudewijn Poelmann: 'Sommige dingen krijgen pas waarde als ze er niet meer zijn. Daarom moeten we niet alleen naar het Bruto Binnenlands Product kijken, maar ook naar het geluk en welzijn van de bevolking. Een beetje zoals ze dat in Bhutan doen. We kunnen dagelijks meten hoe schoon de lucht en het water zijn, en de bevolking zo meekrijgen. Zeg niet: we gaan minder vliegen. Zeg: we gaan de lucht schoner maken. Dat is goed voor ons en onze kinderen. Als ze goed geïnformeerd zijn, willen mensen wel meedoen. En we kunnen prima meten hoe bijvoorbeeld de werkloosheid daalt naar nul omdat er zoveel werkgelegenheid komt vanwege de energietransitie.'

Mariëtte Hamer: 'Ik moet zelf het gevoel hebben dat we stappen maken. In sommige gevallen is dat echt een kwestie van de lange adem. Met sommige doelen ben ik al decennia aan het werk, zoals de positie van vrouwen in de samenleving, kansengelijkheid, goede kinderopvang, solide onderwijs en ontwikkelmogelijkheden, eerlijke en respectvolle behandeling van mensen met een beperking of de steun voor mensen die over onvoldoende basisvaardigheden beschikken. Ook al ben ik daar tientallen jaren mee bezig, altijd zie ik kansen waar een beweging gaande is om de doelstellingen beter te bereiken. Dat zit hem in de betrokkenheid van personen en organisaties die zich aan de doelstelling verbinden en gelukkig zie ik ook in daadwerkelijke resultaten. De resultaten komen vaak in kleine stapjes. En heel soms maken we opeens een sprong. Een voorbeeld daarvan is het advies over *Diversiteit in de top*, waarin we een sprong gemaakt hebben voor de positie van vrouwen in de top van het bedrijfsleven.



Leiderschap gaat er volgens mij om dat je blijft zien dat er beweging is, dat je ervoor zorgt dat er stapjes worden gezet en soms een sprong. Dat je de goede partijen verbindt, en dat je de kansen herkent om de stappen te zetten. Soms worden in heel korte tijd grote stappen gezet. Zoals nu in de coronatijd. Grote ambities kunnen opeens dichterbij komen, zoals het evenwichtiger regelen van de omstandigheden van ZZP'ers en de ambitie voor een meer duurzame en circulaire economie. In elke omstandigheid, of het nu snel gaat of heel langzaam, is het belangrijk om je doel voor ogen te houden, kansen te benutten en vooral mensen en energie met elkaar te verbinden.'



Bram Schot: 'De vraag is waaraan we vooruitgang meten en welke criteria je hanteert. Met het systeem is niet zoveel mis, maar welke doelstellingen heb je ermee? Het is nu een tijd waarbij steeds duidelijker wordt wat de essentie van het leven en van de economie is. Wat produceren we omdat we het nodig hebben, en wat niet? Hier ligt een belangrijke taak voor commissarissen om knuppelhard te zijn richting hun bedrijven en directies om doelstellingen te halen. Als bijvoorbeeld CO₂-reductie een van de vele doelstellingen is en niet zwaar genoeg telt, dan schiet het niet op. Er moet een balans zijn tussen de belangrijkheid op korte en lange termijn.'

'Als ze goed geïnformeerd zijn, willen mensen wel meedoen.'



Jan Peter Balkenende: 'Ik zou graag willen dat er meetinstrumenten kwamen die laten zien wat bedrijven bijdragen aan het "goede leven", aan sociale rechtvaardigheid. Als je zo tegen meetbaarheid aankijkt, dan gaat het niet alleen meer om de winstcijfers, maar ook om wat je doet op het gebied van het klimaat, milieu, energie, eerlijk belasting betalen, transparantie in activiteiten, diversiteit, en ontwikkelingsvraagstukken. Meetbaarheid draagt bij aan het elkaar scherp houden. Dat geldt voor bedrijven maar ook voor de overheid en de *civil society*. Er zou heel veel gewonnen zijn als we de SDG's meer implementeren in strategieën en de meetbaarheid zouden versterken. Dat gebeurt al op verschillende manieren, denk aan wat het CBS doet, en een organisatie als MAEX. Groei is op zich goed, maar de traditionele manier van winst meten en de bijbehorende bonusstructuren doen geen recht aan de maatschappelijke rol die bedrijven horen te spelen. Je moet duurzaamheid verankeren in bedrijfsmodellen. De coronacrisis kunnen we gebruiken om meetbaarheid te vergroten en de meettechnieken helderder te maken zodat de vergelijkbaarheid groter wordt, ook internationaal.'



Anita Tamming: 'Ik werk samen met een partnerbedrijf waarbij we meten hoe groot de geluksfactor is binnen organisaties. Je ziet in de crisis dat bedrijven die goed zorgen voor de verbinding met hun medewerkers, die een communitygevoel creëren, waarbij de leider het team steunt, dat mensen veel gemakkelijker blijven doorwerken, zelfs harder dan voorheen. Het tegenovergestelde zien we ook, bij de bedrijven waar dit minder is. Dus meten of je als bedrijf goed bezig bent, kun je doen door de verbinding met de mensen in de organisatie te meten.'



»



Vraag 3:
Als we de verandering willen sturen, moeten we de aansturing ('governance') veranderen. Hoe ziet dat eruit?



Koen Overtoom: 'Governance heeft nu een sterk toezichthoudende taak, of het nu een raad van commissarissen is of groepen aandeelhouders. Ik denk dat de nieuwe wereld veel meer vertrouwen vraagt, van iedereen. Als die basis van vertrouwen er is ga je een hele andere manier van werken met elkaar krijgen. Dit gaat samen met het hebben van een langetermijnvisie en het accepteren dat de rendementen op korte termijn wat lager zullen zijn. Ik denk dat naarmate mensen intrinsiek gaan voelen wat echt belangrijk is, dat het dan automatisch meer begint te leven. Het gaat uiteindelijk om je persoonlijke consumptiegedrag. Dat is niet makkelijk, maar ik denk dat het wel moet veranderen om meer balans te krijgen. Ik zie wel een tendens ontstaan dat mensen bewust kiezen voor wat "het goede" is. De vraag is dan nog wel hoe je "het goede" definieert. Iets wat wij nu goed vinden, kan over twintig jaar iets zijn waarvan we ons dan afvragen "hoe hebben we dat ooit zo kunnen doen?"'



Boudewijn Poelmann: 'Leiderschap begint met het kunnen uitdragen van een visie. Je moet kunnen vertellen wat het probleem is en de richting van de oplossing kunnen formuleren. Dat geldt niet alleen voor landen, maar ook voor bedrijven. In één keer volledig ecologisch en sociaal-verantwoord alles omgooien is lastig, want voor je het weet ben je out of business. Stapje voor stapje uitleggen welke richting we op gaan, tegelijk het vergezicht schetsen en de verandering in gang zetten en de mens centraal stellen, dat werkt. En als we dan toch de mens centraal stellen: ik daag iedereen uit om het begrip "human resource" overboord te kiepen. Zeker in coronatijd hebben we het over de waarde van mensen en de rol van mensen in cruciale beroepen. Laten we beseffen dat mensen geen "productiemiddel", geen *resources* zijn, maar mensen.'

Mariëtte Hamer: 'Voor het sturen van verandering is geen recept. Zoals ik in mijn vorige antwoord al aangaf, gaat het vaak om het benutten van de omstandigheden. Dat is een kwestie van timing, maar bijvoorbeeld ook een kwestie van de mogelijkheden zien die de betrokken mensen en organisaties met zich mee brengen. Aansturen gaat niet altijd over het zelf regelen maar altijd over het verbinden van mensen en organisaties. Veel afspraken op sociaal-economisch terrein konden door werkgevers en werknemers worden gemaakt. We zien nu dat er een aantal sociaal-economische vraagstukken op tafel liggen waarbij veel meer partijen een rol spelen. We zien dan ook dat er bij die vraagstukken, zoals het klimaatakkoord en de convenanten op gebied van internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen, veel meer partijen aan tafel zitten. En de nieuwe generatie moet een stem hebben. Ik heb daarom ook een jongerenplatform ingesteld om hen binnen de SER die stem te geven.'

Een brede benadering wordt op dit moment ook gezocht voor de advisering van het kabinet bij de intelligente herstart na de coronacrisis. Daarvoor heb ik contact gezocht met andere organisaties die de regering kunnen adviseren welke stappen er nodig zijn om de samenleving voor de langere termijn weer op de rails te krijgen. Dat doen we niet alleen binnen de SER, maar daarvoor werk ik samen met andere organisaties aan een evenwichtige en rijke advisering van de regering. Het gaat hier echt om verbinding zoeken, kansen zien en nieuwe benaderingen ontdekken. Het is belangrijk elkaar daarbij de ruimte en credits te geven om de eigen expertise in te brengen, samenwerking waarderen en niet als bedreigend bezien, zoals in het verleden nog wel eens door bestuurders werd gedaan. En als ik daar dan druk mee bezig ben, kan ik enorm genieten van de rijkdom van het contact, de verfrissende zienswijze van partners en de doelgerichtheid van de samenwerking aan de verandering. Ik denk dat dat ook een belangrijke omstandigheid is: zelf blijven genieten van het werk wat je mag doen in deze positie.'



Bram Schot: 'Ik geloof dat het goed zou zijn om het senioriteitsbeginsel te laten varen, de manier waarop we mensen bevorderen. Het is goed om iedereen een stem te geven, zodat hij kan zeggen wat hij vindt. Diversiteit een echte kans geven is in mijn ogen belangrijk. Niet alleen oud en jong, maar ook allerlei soorten mensen, nationaliteiten, mensen met verschillende meningen en instellingen. De balans is nog niet waar het zou moeten zijn.'



Jan Peter Balkenende: 'Er is creativiteit voor nodig binnen de top. Die is er wel, getuige mensen als Feike Sijbesma, Paul Polman, Frans van Houten. Verandering is een proces waarbij je zowel de executives – de CEO's, CFO's – als de toezichthoudende raad van commissarissen nodig hebt. Ik denk dat het kan. Je moet de wil hebben om jezelf opnieuw uit te vinden; wat voor organisatie wil je zijn, en welke doelen wil je nastreven? Tenslotte: partnerships zijn essentieel. Dus contact zoeken met de stakeholders om je organisatie scherp te houden. En als vierde: gebruik de mogelijkheid van bottom-up. Geef mensen met ideeën de ruimte, jongeren, mensen op andere niveaus in de organisatie. En wat de huidige wijze van besturen betreft: die zal moeten worden vernieuwd. Dat betekent dat er of nieuwe bestuurders komen, of dat huidige bestuurders worden uitgedaagd om zaken op een andere manier te doen. Dus niet terugvallen op oude sjablonen, maar nieuwe wegen uitzetten.'



Anita Tamming: 'Het oude leiderschap gaat heel erg over winstgedrevenheid en zaken rationeel benaderen. Waar we naartoe gaan is dat leiders zich realiseren dat er meer is dan dat "hoofd". Er bestaat ook zoiets als "gevoel". Daarmee boor je een nieuw potentieel aan andere informatiebronnen aan. Mensen gebruiken het vaak onbewust, maar via dat gevoel kom je juist in verbinding. Met zowel je gevoel als je ratio maak je op een andere manier contact met je omgeving. Op macroniveau realiseer je je dat je niet alleen op feiten kunt sturen maar dat je ook nog met mensen te maken hebt. Uiteindelijk voegt elk bedrijf iets toe aan een ander mens, want de mensen zijn ook de economie. Dan gaat het om de vraag: kunnen we de mens weer zien, in plaats van alleen de euro's?' ●

'Aansturen gaat altijd over het verbinden van mensen en organisaties.'



Toekomst manifest



Tijdens de Dutch Circular Leadership Conference eind november 2019, formuleerde een groep jongeren, de 'future leaders', een credo voor de manier waarop zij tegen het leiderschap van de toekomst aankijken: Circulair Leiderschap.

Wij zien de wereld als één systeem en streven ernaar iedereen binnen dit systeem te behandelen alsof we één familie zijn. Net zoals een gedeelde tuin soms met verschillende huizen wordt gedeeld, zo zien wij de wereld. In elk aangrenzend huis woont een deel van onze familie en alles wat we nodig hebben staat in deze familietuin. Meer is er niet, maar het zou voldoende moeten zijn. Een prachtige tuin die we met zijn allen willen onderhouden en waar we prettig willen samenleven. Zo zien wij de wereld en zo zullen wij invulling geven aan onze rol als circulair leider.

**ALS CIRCULAIR LEIDER ZIE IK
DE WERELD ALS EEN GEDEELDE TUIN,
DUS...**



KEES VAN DIJKHUIZEN, JAN PETER BALKENENDE EN
FEIKE SIJBESMA IN GESPREK MET DE TOEKOMST.

NEEM IK VERANTWOORDELIJKHEID EN KOM IK IN ACTIE.

Ik gooi geen bagger over de schutting. Ik blijf niet enkel praten over de slecht onderhouden tuin. Ik onderzoek de kansen die mijn huishouden heeft om positief bij te dragen aan de oplossing. Ik ga hier direct mee aan de slag.

ZOEK IK VERBINDING EN LAAT IK MIJ INSPIREREN DOOR ANDEREN.

Ik leid anderen niet om de tuin. Ik zoek actief anderen in de tuin op en ga met ze in gesprek. Ik besef dat ik alleen niet ver genoeg kom en ga samen aan de slag. Ik luister naar andere meningen, laat mij inspireren en inspireer anderen.

DURF IK MEZELF KWETSBAAR OP TE STELLEN EN DOE IK AAN ZELFREFLECTIE.

Je oogst wat je zaait. Ik durf mijn eigen aandeel in de slecht onderhouden tuin kritisch te onderzoeken. Ik stel mezelf kwetsbaar op en stimuleer anderen dit ook te doen. Onzekerheden en gemaakte fouten deel ik met familie om mij heen. Ik evalueer en leer.

BEN IK VOLLEDIG TRANSPARANT.

In een mooie tuin heeft niemand iets te verbloemen. Ik haal de schuttingen tussen de huizen weg en stimuleer openheid. Ik ben volledig transparant in wat ik positief en negatief bijdraag aan de familietuin. Zo draag ik bij aan duurzame groei. ●

'Better leaders are able to create inspiration in any situation and use change to become stronger.'

– Finn Jackson

