

‘Ongemak in de Boardroom’ is een project van MVO-Nederland, mede mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation. In 1,5 jaar tijd werden zes bijeenkomsten met 38 bestuurders-commissarissen op Nyenrode gehouden. Zij spraken daar over de spanning tussen hun rol in de organisatie en hun persoon, in het licht van de transitie naar een nieuwe economie. Schrijver-journalist Jeroen Smit was uitgenodigd om als ‘vlieg aan de muur’ de sessies te volgen en aan het begin van iedere sessie een column uit te spreken gebaseerd op het gepasseerde en dat wat op het programma staat. Onderstaande is een compilatie van zijn in zes columns (bijna 10.000 woorden) gebaseerde boodschappen/commentaren.

1. Inleiding

Het ongemak groeit. Iedere dag, met ieder nieuw bericht, met ieder nieuw inzicht weten we dat we op het verkeerde pad zitten. Antonio Guterres, secretaris-generaal van de Verenigde Naties vat het dreigende drama helder samen:¹

“De mensheid bevindt zich op dun ijs – en dat ijs smelt snel. Onze wereld heeft op alle fronten klimaatactie nodig – alles, overal en tegelijk. Of we gaan het samen oplossen, of we gaan samen ten onder.”

We weten het; het roer moet nu om. En het bedrijfsleven moet daarin natuurlijk een leidende rol spelen. De vertrouwde op oneindige groei gerichte spreadsheets van de afgelopen vijftig jaar kunnen grotendeels de prullenbak in. De wereld is geen onuitputtelijke bron. Die sommen kloppen niet meer, passen niet bij wat de toekomst nodig heeft. Een grote systemische transformatie is nodig om onze economie duurzaam, circulair en inclusief te maken. Om toekomstige generaties, et cetera, et cetera.

...want niemand kan succesvol zijn in een wereld die faalt...

Ach u kent deze woorden, heeft ze al zo vaak gehoord. Hele grote woorden, woorden die voor alles om pioniers, om verbeelding en moedig leiderschap vragen. Wie zichzelf nu een leider noemt: weet het, voelt het: het ongemak doet steeds meer pijn. Komt steeds dichterbij. Want wat betekent dit voor mij en waar zijn ze, die moedige leiders?

¹ Secretary-General’s video message for press conference to launch the Synthesis Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, 20 maart 2023. www.un.org.

U begrijpt, voor een journalist die zich al een tijdje meer een bezorgde vader dan journalist voelt, was het een geschenk om te worden uitgenodigd om als vlieg op de muur/als columnist, bij de ‘Ongemak in de Boardroom’-sessies aan te schuiven. Een mede door de Goldschmeding Foundation en MVO-Nederland georganiseerd avontuur dat in voorjaar van 2021 begon met het verzoek van Maria van der Heijden, directeur van MVO-Nederland, om samen met een aantal bestuurders een brief aan informateur Herman Tjeenk Willink te schrijven.² Graag wek ik die woorden, onze woorden, hier nog even tot leven en citeer:

“De coronacrisis leidt tot reflectie: hoe geven we een leefbare wereld door aan toekomstige generaties? We realiseren ons dat meer werkelijk mondiale crises zich steeds nadrukkelijker gaan manifesteren. De opwarming van de aarde, de aantasting van biodiversiteit en het milieu, de toenemende ongelijkheid in kansen en mogelijkheden maar ook in blootstelling aan klimaat- en gezondheidsrisico’s, leiden tot het groeiende besef dat we moeten streven naar creatie van brede welvaart in een klimaatneutrale en inclusieve maatschappij.

Met deze brief bepleiten we dat het regeerakkoord het voornemen bevat om deze verantwoordelijkheid van bestuurders en commissarissen en hun plicht om over de uitvoering daarvan verantwoording af te leggen, in de wet vast te leggen.

Als een nieuw kabinet door pakt kan Nederland een leidende rol spelen en ervoor zorgen dat het bedrijfsleven zo snel mogelijk een positieve bijdrage gaat leveren aan de oplossing van maatschappelijke problemen die geen uitstel meer dulden.”

We weten best waarom we er niks op hebben gehoord. Den Haag wordt al jaren geregeerd door ‘angst en uitstel’. Ook dit kabinet pakt niet door. Politici moeten iedere twee jaar verkiezingen winnen, worden meer dan ooit geregeerd door dagkoersen en kortetermijnagenda’s. En we weten ook dat de prijs daarvoor hoog is, dat als je niet duidelijk bent de samenleving het vertrouwen verliest, verder polariseert.

Ondertussen dreigt het ongemak onhoudbare proporties te krijgen. Omdat we van de nationale politiek niet veel kunnen verwachten, zullen leiders in het bedrijfsleven voorop moeten gaan. Zal u voorop moeten gaan. Recente worstelingen rondom de actualisatie van de Corporate Governance Code (bestuurdersaansprakelijkheid) en het geruzie rondom de op stapel staande wet Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen maken duidelijk dat ook onder bestuurders en commissarissen de angst voor het onbekende hardnekkig is.

2. Slimme schapen

Ik begrijp waar die angst vandaan komt. Zo’n dertig jaar schrijf ik over leiderschap in het grote bedrijfsleven. Over de *rise and fall* van doorgaans goedbedoelende managers die, als het succes maar lang genoeg aanhoudt, in hun eigen waarheid

² <https://www.mvonderland.nl/wp-content/uploads/2021/04/Brief-informateur-maatschappelijke-rol-van-bedrijven-.pdf>.

gaan geloven. Een klassiek gegeven en altijd het begin van het einde. Want wie in zijn of haar eigen waarheid gelooft, stopt met luisteren. Hij zit, doorgaans omringd door gelijkgestemden, klem in wat hij kent en denkt te weten en ziet dus nooit dat de wereld verandert, andere behoeftes heeft, andere eisen stelt. Tunnelvisie en groupthink zijn dodelijke ziektes. Voor iedere organisatie.

Arme managers. Slimme schapen zijn het. Kuddedieren, verslaafd aan oude routines. Ze zitten muurvast in de overtuiging dat het over winnen of verliezen gaat. Dat ze de grootste moeten worden. Dat wie het beste binnen de bekende lijntjes kleurt en goed rekent serieus carrière maakt, steeds meer steeds beter beloonde verantwoordelijkheid krijgt. Ze zijn vooral aan het overleven in het bekende systeem. Maar ja, aan slimme schapen hebben we nu niks. Moedige muizen, pioniers op zoek naar het nieuwe, brengen meer tot stand.

Die zijn dun gezaaid. September 2021, bij het uitgestelde afscheidsfeest van Feike Sybesma, als CEO van DSM, legde Insead-hoogleraar Subramanian Ragan uit wat er aan de hand is:

“Het huidige systeem zorgt ervoor dat managers vooral bezig zijn met het nemen van besluiten in plaats van het maken van echte keuzes. Ze zijn bezig met competenties in plaats van karakter.”

Een jaar later, zodat u begrijpt waar die schapen opeens vandaan komen, las ik *Excellent Sheep, The mis-education of the American Elite*.³ Daarin stelt William Deresiewicz, voormalig hoogleraar aan de businessschool van Yale:

“Het huidige systeem produceert al decennialang managers die slim, getalenteerd en gedreven zijn, maar ook angstig, timide en gespeend van intellectuele nieuwsgierigheid. Ze hebben een onvolgroeid gevoel van zingeving: “trapped in a bubble of privilege”. Ze wandelen gedwee hetzelfde pad af en zijn geweldig goed in wat ze doen, maar hebben geen idee waarom ze het doen.”

Begrijp me niet verkeerd. Ik twijfel niet per se aan het morele kompas van onze managers, onze bestuurders en toezichhouders. Maar in hoeverre nemen ze dat kompas, die authenticiteit, ook mee naar de zaak en in de vergadering? Wie durft in de spiegel te kijken en te constateren dat hij of zij, eenmaal aan het werk, vooral verandert in zo'n 'slim schaap'? Zijn de vragen waarom je doet en wat je doet, te verwarrend? Brengen ze te veel risico met zich mee, omdat je dan niet meer 'in control' bent?

Aan de andere kant: welk wel opgevoed mens wil zestig uur per week 'angstig, timide, gespeend van intellectuele nieuwsgierigheid met een onvolgroeid gevoel van zingeving' door het leven gaan? Dus is de grote vraag hier en nu: hoe zorg je ervoor dat al die managers zo moedig worden dat ze hun oude slimheid ter discussie durven te stellen? Dat ze zich kwetsbaar en open durven te stellen voor een zoektocht naar het nieuwe. Naar het

³ W. Deresiewicz, *Excellent Sheep: The Miseducation of the American Elite and the Way to a Meaningful Life*, 2015.

nemen voor verantwoordelijkheid voor wat de toekomst van leiders vraagt. Het begin van een antwoord is verrassend simpel: confronteer ze met wijsheid en wetenschap.

3. Ongemak in de boardroom

In het voorjaar van 2022 besloten 38 succesvolle bestuurders en commissarissen op Nyenrode samen te komen om deel te nemen aan ‘community of practice’ ongemak in de boardroom-sessies. Vooroplopers ongetwijfeld, want wie eenmaal tot die regionen is doorgedrongen voelt niet snel meer de noodzaak om in de schoolbankjes plaats te nemen. Deze mensen wel, ze willen leren. Dat op zich is een hoopvol gegeven. Ruikt al een beetje naar moed. Want wie wil leren toont zich bereid om te twijfelen over het bekende, om kwetsbaar te zijn.

Ik zag, en het ontroerde me een beetje, hoe in de daaropvolgende zes vrijdagen hier en daar wat zaadjes ontkiemden. Hoe, iedere bijeenkomst een beetje meer, de deelnemers heel voorzichtig hun eigen ongemak omarmden. Daar soms zelfs iets over wilden delen. Vooral omdat ze begrepen, en hier en daar misschien zelfs doorvoelden dat die zo gewenste echte vernieuwing van het denken per definitie begint met ongemak, met de bereidheid om onder ogen te zien dat het huidige systeem niet deugt. Dat hun manier van werken en denken niet meer past. Dat een economie gericht op zoveel mogelijk/zo snel mogelijk/zo goedkoop mogelijk ons naar enorme problemen voert. Dat voor wie goed naar de horizon kijkt, naar 2035 en verder, vaststaat dat we op een andere manier moeten gaan produceren, consumeren en verdelen. Noem het duurzaam, inclusief, groen of circulair kapitalisme...

Ik zag en hoorde hoe deze bestuurders en commissarissen de stelling omarmden dat ze in zekere mate nu ‘bewust onbekwaam’ zijn. Zich meer dan ooit realiseerden dat de klus waar ze voor staan niet alleen enorm is, maar vooral ook heel persoonlijk. Maar ook dat wie zichzelf eenmaal als ‘bewust onbekwaam’ gekwalificeerd eigenlijk maar een ding kan doen, de zoektocht beginnen naar ‘bewust bekwaam’.

En ik merkte ook dat het die weg lang is, nog te vaak voelt als het trekken aan een dood paard. Een ingewikkeld dood paard. Robert Jan Blomme, hoogleraar Organisatiekunde op Nyenrode, legde uit dat dit ongemak in de eerste plaats wordt veroorzaakt door ‘*wicked problems*’. Hij schetste het taaie karakter, met een paar enigszins onrustig makende steekwoorden. Want de grote problemen van deze tijd zijn adembenemend complex, gaan over een zeer onzekere toekomst. De vraagstukken zijn ambigu, conflictueus zelfs. Blomme legde de link met de problematiek van de Nieuwe Economie Index, waarin nog steeds moeilijk grijpbare ambities – circulair, inclusief, duurzaam – centraal staan.

De verleiding is dan ook groot om te blijven hangen in wat u kent, want ons brein is beperkt door ‘*bounded rationality*’. We kunnen maar een beperkte hoeveelheid informatie aan bij het maken van een beslissing. Ons brein houdt er daarom van om

in het bekende 'systeem 1', te blijven hangen. Daar zitten we dan ook 80 tot 90% van onze tijd. Dat zogenaamde 'type 1 denken', die automatische piloot, wordt vormgegeven door de sociaal-maatschappelijke omgeving waarin dat gedrag past. Die omgeving zoeken we op, daar worden we gezien en erkent. Of met andere woorden: wie daar vertoeft voelt zich veilig, comfortabel, aangesloten. Veilig in de kudde.

Blomme's oproep was duidelijk, beste bestuurders en toezichhouders, hoofdrolspelers in onze economie: ga aan de slag, wees eerlijk, creëer chaos, neem veel tijd, houd de blik open en zorg voor een authentieke dialoog. Zo kom je in een andere modus, ga je echt anders denken! Zo kom je in dat broodnodige trage 'type 2 denken'. Broodnodig, voor de systeemverandering om die Nieuwe Economie Index vorm te kunnen geven.

Het viel niet mee. In de aansluitende ontmoetingen was het natuurlijk de bedoeling dat 'type 2 denken' actief op te zoeken. Hier kan het, hier mag het, hier ben je veilig. Maar het gebeurde nog nauwelijks.

Ik zat bij gesprekken waarin zo'n '*wicked problem*' in het kader van een niet functionerend systeem werd beschreven. Grote vragen lagen op tafel. Zonder uitzondering slimme analyses en beschrijvingen passeerden de revue. Hartstikke interessant, maar toch geen wezenlijk andere gesprekken, geen wezenlijke gesprekken. De persoon die de analyse maakte liet zichzelf, het persoonlijke, zoveel mogelijk buiten beschouwing. Het viel mij vooral op dat deelnemers vaak anekdotes vertellen. Over anderen, over wat er allemaal wel goed gaat. Of dat het in ieder geval toch de goede kant op gaat. Daar is niks mis mee, het is zelfs nuttig. Er vindt herkenning plaats en er wordt gelachen. Goed voor de verbinding, maar meer ook niet. En ik begrijp het wel. Als je tientallen jaren op de vraag: hoe gaat het?, standaard hebt geantwoord met het wenselijk (want is de economy geen *selffulfilling prophecy*?): 'goed', dan valt het niet mee je, onder peers, opeens werkelijk kwetsbaar op te stellen.

4. Morele domheid

"Als we in de buitenwereld een transitie willen realiseren, moeten we met de binnenwereld aan de slag", stelde Patrick Nullens ferm. Nullens bezet de bijzondere leerstoel voor ethisch leiderschap en menswaardige samenleving aan de Utrechtse universiteit voor humanistiek. "Authentiek leiderschap is stevig, zou het primaat moeten krijgen, helemaal als het gaat om lange termijn doelen." Maar hij waarschuwde ook: "Laten we eerlijk zijn: charismatische leiders winnen nog altijd. Ze klinken prettig visionair, zetten heel snel veel in beweging, laten geen ruimte voor tegenspraak."

De zaal knikte...

"Wie met jonge mensen werkt, weet: ze hebben een hekel aan onechtheid." En even later: "het failliet van die competitieve mannenwereld...". De hoogleraar liet

een pauze vallen en vervolgde, op een toon die leek te schipperen tussen hoop en wanhoop, met: "... die moet toch zo langzamerhand op zijn einde zijn?"

Hij benadrukte de valkuil, dat enorme verschil tussen charisma en authenticiteit en dat het laatste misschien wat saai is maar het eerste vooral gevaarlijk. Pas als je het vraagstuk persoonlijk maakt, vertelt over hoe je het persoonlijk beleeft, wat het met je doet... pas dan wordt de verbinding gelegd tussen het probleem en jouw authentieke gevoelens en opvattingen. Dan gaat het stromen... dan zullen anderen opspringen vanuit eenzelfde betrokkenheid... een bijdrage willen leveren. Want hier spreekt niet alleen een bestuurder, maar vooral ook een authentiek bezorgd mens... en zijn we dat niet allemaal? Dan ontstaat het vertrouwen dat nodig is... om samen aan de slag te gaan.

Ik realiseerde me dat dit de kern is. Dat onze toekomst valt of staat met de bereidheid van onze leiders om zich vanuit authentieke zorgen leiding te gaan geven.

Dat vertrouwen kwam met horten en stoten. Als vervolgens in kleine kring opnieuw de oproep werd gedaan het echte gesprek met elkaar aan te gaan dan kostte het toch moeite om los te komen van die al genoemde anekdotes en de diepe behoefte om te constateren dat het bij mij toch best een beetje de goede kant op gaat. Dan werd het ongemak toch weer te groot. Want hoe kan je en overeind blijven in het hier en nu en leiding geven aan die noodzakelijk transitie? Misschien moest het ongemak eerst nog wat dieper steken?!

Tijdens een van de bijeenkomsten liet Nullens een tweehonderd jaar oude aanvraag voor een hypotheek zien. De aanvrager moest laten zien hoeveel hij waard was. Een baby stond voor 25 gulden op de balans en een man in de kracht van zijn leven voor achthonderd gulden... mensen boven de zestig jaar waren niks meer waard. Tot zo'n 160 jaar geleden werd 40% van de hoogte van jouw hypotheek bepaald door de waarde van jouw bezit aan slaven. Even verandert de toon van de wetenschapper, de mens Patrick Nullens stak zijn afschuw niet onder stoelen of banken: "hoe kunnen slimme mensen zo onrechtvaardig zijn?"

Wat ik op dat moment dacht werd door iemand anders uit de groep commissarissen verwoord: maar dat was toch een andere tijd, die mensen wisten niet beter. Zo ging dat toen. Dit kunnen we nu vinden, achteraf, met de kennis van nu. Gelukkig zijn we verder gekomen.

De hoogleraar vatte vlam: "Nee dit was toen al echte pure slechtheid." En schakelde opgewonden verder: "het verbranden van heksen paste honderden jaren lang ook echt niet in de heersende opvatting waarin christelijke zorg voor de ander centraal stond. Ze wisten toen dat het niet klopte, dat het fout was. Het is een catastrofale denkfout te geloven dat slechtheid tijdgebonden is... het is geen kwestie van smaak of opinie... het is pure onrechtvaardigheid. Die zit in ons, kan zomaar de kop opsteken."

Nullens haalde uit naar het hier en nu: “hoe kan het dat een bestuurder tweehonderd keer zoveel verdient als de gemiddelde medewerker?... Dat klopt niet, dat is niet fair... Dat weten we ook, allemaal. Natuurlijk, het mag, het kan, maar het deugt niet. En toch doen we het!”

En hij legde uit: “we maken plek voor onze slechtheid, ergens vindt een morele ontkoppeling plaats, ontstaat ruimte voor dissonantie tussen overtuigingen en onze opportunistische acties. Steeds vinden we een goede reden om niet te doen wat juist is. We verspreiden of verplaatsen verantwoordelijkheid, vinden onszelf burgemeester in oorlogstijd, want zonder ons zou het nog veel slechter gaan. We worden cynisch, gebruiken humor, we gaan eufemistisch labelen, bagatelliseren of negeren. We depersonaliseren de slachtoffers. Zij zijn anders, het gaat om een ander. Dus dan telt het niet. In het ergste geval ontmenselijken we die anderen, noemen ze ‘kakkerlakken’ of ‘reptielen’.”

De zaal luisterde ademloos. Zo gaat dat dus.

5. Samen met de ander

Ik bedacht me dat het gaat het om ons (on)vermogen om het samen met de ander te doen. Ons daarmee te verbinden. Het begint daarom allemaal met moed die nodig is om de ander naast je uit te nodigen. Wie doet dat echt? Ga maar na, ik maak het even klein; er is een vacature in jouw team. Er zijn twee sollicitanten over, beide met een schitterend cv. Jij moet de knoop doorhakken. De eerste komt binnen, het is een feest van herkenning. Zelfde achtergrond, zelfde sfeer, zelfde schoenen, als twee dolffijntjes gaan jullie door het water. Aan een half woord genoeg. Nee dan die tweede kandidaat; die trapt af met kritiek naar aanleiding van een interview met jou. Ze is het niet met je eens. Heel ander type, meteen discussie, gedoe. Jouw haren gaan overeind staan bij de gedachte dat die figuur straks iedere dag op jouw gangen rond loopt. Wie weet zeker dat ‘de ander’ de baan krijgt? Ook als je deep down weet dat juist in een tijd van transitie die ander onontbeerlijk is?!

Die ander staat natuurlijk ook voor het andere. Voor de arena die samenleving heet, die veel groter is dan economie of markt. Een gemeenschap die snakt naar brede maatschappelijk welvaart, naar welzijn. Om serieus met dat andere aan de slag te kunnen gaan, zijn echte ontmoetingen met partijen, die nu vaak nog als de vijand wordt betiteld, onontbeerlijk. Denk aan overheden, NGO's en natuurlijk ook concurrenten. Het is, denk ik, de plicht van iedereen die zichzelf een leider in het bedrijfsleven noemt om juist nu met die partijen om de tafel te gaan. Elkaar als bezorgde mensen aan te kijken en vanuit die zorg het vertrouwen te vinden dat nodig is om de toekomst vorm te geven. Om samen met alle betrokkenen, een vliegwiel te bouwen gericht op systeemverandering, gericht op het verduurzamen, circulair maken van onze economie van onze samenleving.

Een echte leider beperkt zich niet tot aandacht voor consumenten/werknemers en aandeelhouders maar richt zich op dat brede maatschappelijke belang, de belangen van burgers, van de samenleving als geheel. Dat vliegwielt bouw je per definitie samen. Met al die anderen. Inderdaad: alle stakeholders.

De laatste vrijdagen werd dat ‘samen’ concreet gemaakt en gevoeld. Er werd gemediteerd, alleen noemden we het in stilte ademhalen. Iedereen deed mee. Een paar vreemde blikken, en tikje scepsis hier en daar, maar toch. Ik herinnerde me een voormalige bestuursvoorzitter van de AFM die me vertelde erover te fantaseren om iedere vergadering te beginnen met twee minuten stilte, om zo de verbinding tussen al die gehaaste mensen met eigen agenda's tot stand te brengen. Het bleef bij een fantasie, zij besloot onderwijzeres en columnist te worden.

De voorlaatste bijeenkomst legde Robert Blomme de lat nog een stuk hoger. Hij legde uit hoe we onze eigen stem op verschillende manieren tot leven kunnen wekken. Om vervolgens met elkaar te zingen. Hoewel ik ook liever naar de punten van mijn schoenen was blijven kijken, dwong ik mijzelf goed naar de groep te kijken. Ik zag hoe het ongemak zich oploste, bij de een wat sneller dan bij de ander.

Samen zingen is voor de meeste van ons winst. Er zijn maar weinig mensen die geloven dat ze goed genoeg kunnen zingen, dat ze zingend gehoord mogen worden. Onder mensen die dag in dag uit met cijfers en vergaderen bezig zijn is het aantal zangers al helemaal gering. Voor leiders, niet zelden succesvolle mensen die in hun eigen waarheid dreigen te verdwijnen, is het soms nog moeilijker: want samen zingen lukt alleen als je goed naar de anderen kan luisteren. Maat, ritme, toon... ze groeien bij de gratie van luisteren, afstemmen, verbinden.

Een zangcoach die ooit door Unilever werd ingeschakeld om groepen managers te laten zingen vertelde me: “Veel mensen denken dat ze niet kunnen zingen. Maar dat is onzin, iedereen kan zingen. Het is net als met lachen, is er iemand die niet kan lachen? Hun grootste valkuil? Veel managers denken dat zingen ook een wedstrijd is. Wie zingt goed, wie zingt het beste.” Ze lachte toen ze me dit vertelde: “Stel je voor dat alle vogels in het bos hun stemmen met elkaar zouden vergelijken, het zou stil zijn. Het is die vergelijking, die wedstrijd die ons angst in boezemt. Die ons op slot zet en het samen zingen frustreert.”

We moeten die wedstrijd achter ons laten.

6. Traag denken

Keer op keer geconfronteerd met wijsheid en wetenschap in combinatie met de groeiende ruimte om zichzelf kwetsbaar op te stellen proefde ik hoe de gretigheid naar meer van dat nieuwe, het onbekende, gedurende het jaar groeide. Bovendien, welke leider verlangt er niet naar om vernieuwer te zijn, kunstenaar, pionier? De

sfeer werd hoopvol. Want als je dit pad eenmaal opgaat: op een gegeven moment kan je niet anders meer... een goed ontworpen beeld kan een onweerstaanbaar verlangen naar verandering oproepen.

En terugkerend de grote vraag: Waar te beginnen, nu? Hoe maak je daar ruimte voor? Hoe vind je de balans tussen het overeind blijven in het hier en nu (toch ook een vereiste) en werken aan wat straks zo hard nodig is.

Centraal stond de oproep om vooral tijd te vinden om traag te gaan denken. Gevangen in de waan van de dag en dus constant besluiten nemende managers vinden het moeilijk om boven het systeem te gaan hangen, hun verbeelding te laten spreken en dan een keuze te maken voor een nieuwe richting, nieuwe spelregels. Daar tijd voor te maken, tijd om traag te denken en diep te kunnen luisteren.

Traag denken als versneller naar de nieuwe economie... Die boodschap kwam aan. Wie traag denkt, maakt ruimte voor iets nieuws, iets anders. Traag denken betekent vooral: diep luisteren. Geloven in je eigen waarheid geeft natuurlijk een (verslavend) gevoel van controle, van onkwetsbaarheid, maar zorgt er vooral voor dat de gedachten en suggesties van de ander geen ruimte krijgen. Echt luisteren naar iemand anders is zó moeilijk. Je moet eerst tegen een muur op rijden om wakker te worden, het hoofd echt open te kunnen zetten. Ik moest bij die 'muur' denken aan een voormalig bestuurder van de Rabobank. Die vertelde me jaren geleden dat hij werd gered door zijn dochter van twaalf. Tijdens een ontbijt keek ze haar vader indringend aan en stelde vast: mijn hele leven praat je tegen me alsof ik een werknemer van je ben. Als je daarmee doorgaat, luister ik nooit meer naar je.'

Wie niet luistert naar de mensen die hem dierbaar zijn, is sowieso verloren.

Traag denken, diep luisteren. Ik kan mij voorstellen dat vooral de toezichthouders, de Raden van Commissarissen hierin het voortouw nemen. De verantwoordelijkheid naar zich toe trekken om zo een inspirerend duurzaam en levend toekomstbeeld voor bijvoorbeeld 2035 te formuleren. En met het dagelijks bestuur af te spreken hoe daar vanuit de actualiteit stap voor stap naartoe kan worden gewerkt.

7. Geboren

Tenslotte een hartenkreet.

Beste bestuurders, commissarissen, cursisten, jullie zijn geïnspireerd, aangeraakt door wijsheid en wetenschap. De 'ongemak in de boardroom-sessies' vormden een startschot, de eerste stap op een nieuw pad. Ik doe daar nog een klein, dramatisch, schepje bovenop, moest af en toe denken aan Hannah Arendt. Deze filosofe schreef over de banaliteit van het kwaad, over die slechtheid, die morele ontkoppeling, die

in ons allemaal schuilt. Ze stelde ook: “Het leven is een dodenmars, maar de mens is niet geboren om te sterven. De mens is geboren om iets nieuws te beginnen.”

Iets nieuws beginnen dus. Ga nu aan de slag. Wees een moedige pionier. Gebruik de hier hervonden moed om grote keuzes te maken. Wacht niet op dat nieuwe speelveld, de wetgeving die binnenkort toch onvermijdelijk wordt. Ga dat nieuwe speelveld zelf bouwen. Bouw een vliegwiel. Vertel de wereld dat jullie stap voor stap producten en diensten een stuk duurder maken omdat voortaan de echte prijs zal worden berekend. De prijs waarin de effecten op klimaat en biodiversiteit zijn meegerekend. Laat de wereld weten dat een directeur voortaan maximaal bijvoorbeeld 25 keer zoveel verdient als de gemiddelde werknemer. Omdat dit fair en verbindend is. Kondig aan dat jullie, om verspilling tegen te gaan, producten zullen maken die een half mensenleven mee gaan. En als ze toch kapot gaan, worden ze gerepareerd.

Wie dit soort stappen zet, zorgt ervoor dat zijn/haar organisatie ook in 2035 een *license to operate* heeft. Ja, het ongemak is groot. Maar de tijd is rijp, echte leiders staan nu op. En als je dat niet doet, dan ben je geen leider maar een loser.