

MARION KREMER

DE KRACHT VAN MAATSCHAPPELIJK VERBONDEN LEIDERSCHAP

ORGANISATIES BESTUREN
IN TIJDEN VAN TRANSITIE

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord Verbondenheid	10
Inleiding	16
CASE KPN – interview Joost Farwerck	20 28
1 Transities zorgen voor urgentie	32
2 Besturen in tijden van transitie	39
3 Maatschappelijk verbonden leiderschap	54
4 Wendbaarheid en veerkracht	70
5 Purpose	84
CASE Jumbo – Ton van Veen	106
6 Harmoniseren met maatschappelijke thema's	114
CASE Johan Cruijff Arena Amsterdam – Tanja Dik	139
7 Stakeholderverbinding	144

8 Werken aan relevantie en betekenis	173
CASE Tata Steel – Hans van den Berg	187
9 Betekenis en vertrouwen	194
10 Thought Leadership	205
VALUE CASE Avantium – Tom van Aken	216
11 People Agenda	224
12 De cruciale rol van transparantie	236
Dankwoord	249
Over de auteur	251
Bronnen en literatuur	253

VERBONDENHEID

Voorwoord door Prof. dr. ir. Nico Baken

Dé sleutelwoorden in dit ogen openende boek van Marion Kremer zijn 'verbinding', 'verbondenheid' en 'verbinden'. Zij leveren de sleutel om vanuit het era van de rationele Verlichting, het egocentrische *Antropoceen*, de deur te openen naar een nieuwe ruimte, een volgend tijdperk: het *Symbioceen*, waar de rode draad samenwerken in duurzame ecosystemen is, eigenlijk zoals de Natuur het altijd al deed.

Wat is er zo bijzonder aan deze verbindingswoorden? Dat wil ik in dit voorwoord helder maken en zelfs laten zien dat ze iets 'magisch', iets 'betoverends' hebben dat we vooralsnog niet kunnen doorgronden, maar waarvan we wél aanvoelen dat deze concepten onze wereld opnieuw betoveren na de grote *Onttovering* (Weber, 1919). Die Onttovering is een zure vrucht van de Verlichting, waarin men geloofde alles te kunnen begrijpen en determineren door gehelen te fragmenteren, om dan vervolgens de delen rationeel door te rekenen en weer aan elkaar te plakken. Dat blijkt niet alleen onjuist omdat de compositie van de door-gerekende delen niet leidt tot het begrip en de werking van het bedoelde geheel, maar het haalt ook de 'magie' weg van onze wonderde wereld. En juist die betovering schuilt in de verbindingen zoals we zullen laten zien; het gaat om een betekenisvolle stap in onze evolutie.

Heeft onze evolutie een richting? Laten we aannemen van wél. Is het dan niet een *ultiem zingevende opgave om als mens en onlosmakelijk deel van de natuur mee richting te geven aan die evolutie*? Om niet alleen op het niveau van onze planeet, maar zelfs op het niveau van de kosmos te resoneren met het leven minnende (biofiele) heeal? Dit zijn geen zweverige dromen, want deze geluiden horen we nu uit de monden van vooraanstaande natuurwetenschappers zoals Thomas Hertog, Rupert Sheldrake en Freeman Dyson¹.

1. Freeman Dyson en Rupert Sheldrake waren twee deelnemers in het fantastische programma van Wim Kayser: *Een Schitterend Ongeluk* (1991). Thomas Hertog is een leerling van Stephen Hawking, zie zijn boek *On the Origin of Time*.

'Take Charge' is daarbij het devies van Freeman Dyson, een toonaangevende fysicus en wiskundige. Hij werd nota bene aangesteld door C.P. Snow, bruggenbouwer tussen alfa en bèta (*The Two Cultures*) voor een vreedzame toekomst. 'Take Charge' overstijgt en is daarmee iets compleet anders dan 'leiding geven'. Het gaat over de leiding nemen en niet zomaar voor een klein doel. De leider neemt risico's, verlaat met één been de thuisbasis en komt daarmee in de zone tussen de thuisbasis en de buitenwereld. De leider krijgt autoriteit geschonken door zijn volgers en is in staat om bruggen te bouwen vanuit de thuisbasis over de zone naar de buitenwereld. Hij *verbindt* dus twee segmenten, twee knopen zoals dat heet in de netwerktheorie. Over de brug, door de verbinding kunnen materie, energie en informatie stromen tussen de twee segmenten. Meer generiek gesteld: de leider verbindt de knopen van een netwerk. Daardoor komt een groter netwerk, een nieuw geheel tot leven, dat meer wordt dan de som der delen (knopen en verbindingen). Het netwerk gaat verwachte en onverwachte emergente eigenschappen vertonen. Hoe 'magisch' is dat?

We zien hier talloze voorbeelden van. Denk om te beginnen eens aan de scheikunde. Een suikermolecuul $C_{12}H_{22}O_{11}$ emergeert macroscopische eigenschappen, *emergent properties*, van dit atoom-netwerkje, zoals de ontastbare smaak zoet die niet terug te vinden is in de individuele atomen. De 'ontastbare' smaak zoet bestaat louter dankzij de waarnemer, de proever (subject) van het tastbare suikermolecuul (object). Het suikermolecuul vormt prachtige witte kristallen en is een fundamentele brandstof voor vele levende wezens, et cetera. We vinden dit terug bij alle tastbare infrastructuren: de wijk, de universiteit, een simpele puzzel, een sterrenstelsel, het personeel en het bedrijfspand, de fiets, de notencompositie voor een symfonie, kortom: in elk infra-ecosysteem. Juiste verbindingen leiden tot ontastbare, vooraf gewenste macroscopische eigenschappen in de suprastructuur, zeg maar de omgeving van de infrastructuur (het 2^e segment), de buitenwereld.

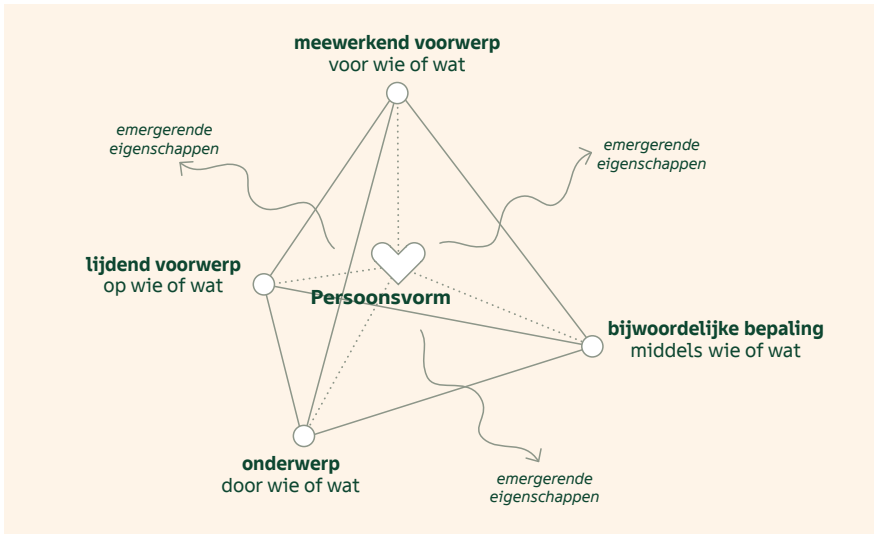


In de tekening hiernaast zien we het suikernetwerk, een netwerk van 45 atomen dat tot stand komt door de verbindingen en zo een geheel vormt.

Het past hier om even stil te staan bij de etymologie van het woord 'verbinden' om het concept beter te begrijpen. In het Latijn is dat direct duidelijk. Immers *ad-iungere* is het Latijnse woord voor 'verbinden', 'bijeen binden', 'samenbinden'. We herkennen hierin ons woord 'juk' dat daar zijn oorsprong vindt. Het juk is het *verbindingsstuk* tussen twee (doorgaans) ossen voor de ploegschaar. Het juk bindt, spant de ossen samen en wel zodanig dat het een geheel vormt, het span van de twee ossen wordt zo meer dan de som der delen: het ossenspan kan meer kracht leveren dan tweemaal één os. Het juk, de verbinding tussen de twee delen, is daar de oorzaak van. De ossen werken samen, in onze taal wordt dit: 'De ossen bewerken samen de akker voor de boer met behulp van het juk'. In de syntax van de taal wordt het juk nu de *bijwoordelijke bepaling*, dat is in het Latijn de 'ablativus instrumentalis' en in het Engels 'adverbial adjunct'. Het juk is het instrument waardoor de meerwaarde tot stand komt. Ook in het Nederlands kunnen we een etymologische oorsprong aangeven voor het woord 'verbinden'. Het woord 'verband', connectie, is ontleend aan het Latijnse *cōnexiō*: 'verband', 'verbinding' – een afleiding van het werkwoord *cōnectere* 'samenknopen, verbinden', gevormd uit *com*: 'samen' en *nectere*: 'knopen', 'vlechten', 'verbinden'. We zijn met het samenknopen weer helemaal terug in de netwerken van knopen (de delen van het netwerkgeheel) die worden samengeknoopt door de verbindingen, zoals de ossen door het juk.

Netwerken zijn *generiek*, we komen ze overal tegen, in alle sectoren en disciplines. Met name ook in de taal, een ultiem netwerk. In taal vormen woorden zinnen. Het zijn woordnetwerken die volgens de architectuur van de taal, de syntax, gevormd worden. Als de zinnen semantisch degen emergeren ze betekenis, waardoor we kunnen communiceren, waardoor we betekenis kunnen overbrengen of juist verstaan. Dit is precies de 'logos' van de mens. We hebben inmiddels geleerd dat zinnen kleine woordennetwerkjes zijn en dat als een zin syntactisch en semantisch deugt betekenis emergeert, een wonder als je het ziet en doorgrondt. Is dit te verbeelden, zo'n netwerk? Ja dat kan en wel heel esthetisch (zie het boek *Baken voor Het Goede Leven*). We kunnen de zin verbeelden door een tetraëder, zie onderstaande figuur, met op de hoekpunten de syntaxdelen die worden gevormd rondom een zelfstandig naamwoord: het onderwerp, het lijdend voorwerp, het meewerkend voorwerp en de bijwoordelijke bepaling.

In het hart van de tetraëder zetelt de persoonsvorm, een vervoeging van een *werkwoord* dat het proces, de actie definieert en energie kost; *werk* verricht als het kloppend hart van de tetraëder.



Het geheel, de tetraëder, verbeeldt een betekenisvolle gebeurtenis (*fundamental event*, een basaal tafereel, een elementaire gebeurtenis).

De fundamentele exercitie die we nu met de taal hebben gedaan, het bouwen van (zin)netwerken, werkt echter overal.

Denk eens aan een samenleving, zeg een wijk, een polis zou Aristoteles zeggen. Nu hebben we als delen geen 45 atomen zoals bij het suikermolecuul, maar zeg 200 wijkbewoners, en niet één proces, de chemische binding, maar zo'n 1.000 processen: van een fiets repareren en een verse maaltijd koken tot het samen aanleggen van een speeltuin of het wegwijs maken van een oudere op een tablet. Het aantal wijkmoleculen, oftewel wijkbewoner-netwerkjes, dat we nu kunnen maken is onvoorstelbaar, ongeveer het cijfer 1 met 6 miljard nullen... Opnieuw een wonder en reden tot hoop, omdat er overvloed bestaat door innovatie van innovatie met een centrale rol voor verbinden... en dat door gewoon wat dieper en meer generiek over *verbindingen* na te denken. Elk wijkbewoner-netwerkje heeft voor de hand liggende eigenschappen, maar

ook emergente eigenschappen die we (voorlopig) niet kunnen bevroeden. Over serendipiteit gesproken. En wat leuk als de wijkbewoners zelf een rol gaan spelen in het inrichten van de ongekende mogelijkheden van hun wijk. Welke mensnetwerken hebben we nodig om tot de ideale wijk polis te komen? Wat was die ideale polis van Aristoteles ook alweer? De polis is 'De politieke gemeenschap waarin mensen met elkaar betekenis uitwisselen' en dan gaat het over interacties die *zin* hebben. Het gaat over wat goed, mooi, waar en rechtvaardig is voor de wijkbewoners. Deze polis is *de uiteindelijke gemeenschap van diverse kleinere gemeenschappen (wijkmoleculen), die zagezegd de grens van totale autarkie heeft bereikt, begonnen voor het Overleven en voorts bestaat voor Het Goede Leven*. Laten we nu maar eens nadenken over hoe we een polis binnen een bedrijf of tussen bedrijven kunnen vormen met meerwaarde voor hun 'buitenwereld', de samenleving en niet alleen voor het bedrijf zelf. Weg met de businesscase, op naar de value case!

We hebben nu voorbeelden voor taal en de wijk gehad, maar kunnen het voor elk systeem of Geheel van Delen generiek duiden en generieke zinnen formuleren die de hoofdgebeurtenissen aanduiden doordat verbindingen worden gemaakt. Systematisch, zeg met verbeelding, rede, gevoel en intuïtie, vinden we uit hoe we dit geheel met duwtjes kunnen uitvouwen naar een zingevend geheel, waarbij de reis zeker zo belangrijk is als het doel. Articulatie van het zingevende doel met de wensen (*requirements*) die daarbij horen, zijn essentieel. Probeer zelf eens deze lijn te volgen voor jouw discipline, bedrijf of sector, en werk dan terug naar de netwerken die precies die gedefinieerde wensen als macro-eigenschappen vertonen.

Om het generieke karakter nog eens te onderstrepen geef ik in onderstaande tabel voorbeelden van segmenten en zones die onze fantasie oprekken.

DRIE-EENHEID	INFRASTRUCTUUR SEGMENT 1	ZONE VERBINDING	SUPRASTRUCTUUR SEGMENT 2
Fysica	Materie	Energie	Informatie
IT	Data	Kennis	Wijsheid
Netwerktheorie	Knoop	Verbinding	Emergentie
Religie	De Zoon	De Heilige Geest	De Heilige Vader
Taal	Zelfst. naamwoord	Werkwoord	Semantiek
Taferelen 1	Tanden	Poetsen	Tandenpoetsen
Taferelen 2	Yo-Yo Ma, Cello	Strijkstok strijken	Muziek
Taferelen 3	Content	Streamen	Content streamen
Bedrijfsleven 1	Aanbod	Markt	Vraag
Bedrijfsleven 2	Product	Proces	Dienst
Bedrijfsleven 3	Technisch Portfolio	Operationeel Portfolio	Commercieel Portfolio
Bedrijfsleven 4	Investerings	Exploitatiekosten	Omzet
Geografie 1	Land A	Grenzzone	Land B
Geografie 2	Zee	Strand	Land

Het mag duidelijk zijn dat wij niet alleen zelf gehelen en complexe netwerken zijn, maar dat we overal door hen worden omringd en ermee verbonden zijn op allerlei terreinen en niveaus. Als een systeem zich bewust kan vormen, kan het een eigen rol spelen in zijn ontwikkeling, diversiteit, veerkracht en robuustheid.

Vertalen we dit naar de mens, dan kan hij met zijn karakter en intellectuele deugden een netwerk vormen dat hem opvangt bij dreigende dieptes en terugveert naar interessante mogelijkheden voor de toekomst. Hoe actueel is dat juist nu voor de mensheid als geheel. Dat het boek van Marion in dit alles een mooie rol mag vervullen!

Prof. dr. ir. Nico Bakken

INLEIDING

Wat brengt me ertoe om dit boek te schrijven over maatschappelijk verbonden leiderschap? Hiervoor ga ik een stukje terug in de tijd. Vanaf het moment dat ik ging werken, merkte ik dat mijn aandacht en energie altijd uitgingen naar onderwerpen die het leven van mensen beter of leuker maken. Of het nu om mensen of bedrijven gaat, ik streef er altijd naar vooruitgang. Het beste boven krijgen, zo oprecht mogelijk. Dertig jaar werkte ik met grote merken en organisaties.

Het verlies van ons zoontje bij zijn geboorte was een buitengewoon impactvol moment in ons leven dat me even in een freeze hield. Het was een moment van reflectie en overdenking. Ik ontwikkelde hieruit een sterke focus op positiviteit, verbinding en betekenis, ze vullen me met energie om bij te dragen aan een betere wereld.

Ik koos bewust voor het ondernemerschap, zodat ik altijd mijn eigen afwegingen kan maken bij de opdrachten die ik doe. Mijn passie voor rechtvaardigheid en fatsoen heeft altijd een centrale rol gespeeld in mijn keuzes. Daarom kies ik veelal bewust voor organisaties die van betekenis zijn en echt het verschil willen maken in de samenleving of daarvoor openstaan. Zingeving en verbinding met mensen zijn voor mij van onschatbare waarde. Ik ben bevlogen om het goede te doen. Daarom verbind ik graag mensen en koester ik oprechtheid in alles wat ik doe.

Met deze waarden en overtuigingen startte ik Kremer & Company, om leiders en hun organisaties te helpen een positieve bijdrage te leveren aan hun klanten, medewerkers én de samenleving. Ik ben bevlogen in wat ik doe en deel mijn visie graag met anderen. Het is mijn bijdrage om leiders en hun collega's te inspireren om ook te werken vanuit maatschappelijke verbondenheid. Samen kunnen we de wereld echt mooier maken. Dit boek is een weerspiegeling van mijn visie en de manier waarop je als leider een betekenisvolle en positieve impact kunt hebben.

Het gaat over de kracht van maatschappelijk verbonden leiderschap en hoe je door eerlijkheid, transparantie en betrokkenheid een verschil kunt maken in de wereld.

Ik heb dit boek geschreven met een specifieke groep mensen in gedachten: bestuurders, managers en hun collega's. Hoewel zij in verschillende sectoren en lagen werkzaam zijn, hebben zij het volgende met elkaar gemeen: zij werken dagelijks met plezier aan het succes van hun organisatie en willen tegelijkertijd impact hebben op de maatschappelijke uitdagingen van nu.

Mijn doel met dit boek is om te inspireren en om concrete handvatten aan te reiken die organisaties meer betekenis geven. Deze handvatten helpen om door de complexe lagen van transities heen te sturen, met het oog op het creëren van een positieve impact op zowel je eigen organisatie als de bredere samenleving. Daarom zul je ook weinig negatieve geluiden in dit boek vinden. Die zijn er al genoeg. Sla de kranten open, kijk op sociale media – ze staan er vol van. In dit boek wil ik juist een positief en optimistisch geluid laten horen, inclusief manieren om zelf die goede voorbeelden te volgen.

De motivatie om dit boek te schrijven komt voort uit mijn diepgewortelde overtuiging dat verandering niet alleen noodzakelijk, maar ook absoluut haalbaar is als we elkaar opzoeken. Gebaseerd op mijn eigen ervaringen en inzichten, aangevuld met de wijsheid van meer dan twintig vooruitstrevende bestuurders, is dit boek een verkenning van de potentie van organisaties om daadwerkelijk het verschil te maken. Deze bestuurders, stuk voor stuk ver van het stereotiepe beeld dat geschetst wordt, belichamen de verandering die zij wensen te zien in de wereld. Doen ze alles goed? Nee natuurlijk niet, maar zij zijn wel het levende bewijs dat het met de juiste instelling, inzet en benadering mogelijk is om onze organisaties en gemeenschappen ten goede te transformeren.

Door mijn persoonlijke reis en ontdekkingen te delen, verrijkt met de praktijkervaringen van deze leiders, wil ik een licht werpen op wat mogelijk is als bedrijven bestuurd worden vanuit maatschappelijk verbonden leiderschap. Dit boek is bedoeld als een viering van wat er al

bereikt wordt en hoe we nog meer kunnen doen als we een systemische band smeden tussen organisaties en de samenleving. Het is mijn overtuiging dat elke organisatie, ongeacht haar grootte of sector, morgen al kan beginnen met bijdragen aan een betere wereld.

Met dit boek wil ik je uitnodigen om de transities waar onze samenleving voor staat, niet alleen te omarmen maar te leiden. Dit is geen pleidooi voor een radicale ommekeer, maar een uitnodiging om betrokken en met respect voor iedereen te werken aan een toekomst die duurzaam, rechtvaardig en inclusief is. Wat zou het geweldig zijn om met z'n allen te laten zien dat het wel degelijk mogelijk is om de oplossingen te vinden voor transities en succesvolle organisaties. Dus: laten we samen onze mouwen opstropen en niet wachten tot de volgende generatie aan zet is. Laten we nu de kansen benutten om op een verantwoorde manier te bouwen aan een mooiere wereld.

Vooruitblik

Ter illustratie trap ik af met de case van KPN – het bedrijf dat ik hielp transformeren tussen 2007 en 2015. Die case biedt zowel concrete handvatten als een kennismaking met mij en de huidige CEO van KPN. In hoofdstuk 1 ga ik in op de urgentie: de leiders van vandaag opereren in een bijzondere tijdsgeest en staan voor de opgave om hun organisaties succesvol door transities te navigeren. Dit vraagt niet alleen om een diendende vorm van leiderschap met visie, lef en daadkracht. Het vraagt ook om een systemische band tussen je organisatie én de uitdagingen waar de samenleving voor staat. Het is voor bestuurders essentieel dan ooit om de buitenwereld binnen te halen (hoofdstuk 2).

Vanuit maatschappelijke verbondenheid stuur je je organisatie gemakkelijker op tijd de goede kant op en draag je tegelijkertijd positief bij aan het maatschappelijk belang. Het vraagt om leiderschap met een omgevingsbewustzijn en een sterke verbondenheid met stakeholders (hoofdstuk 3). Organisaties die zich betekenisvol inzetten voor een betere en leefbare samenleving, winnen gemakkelijker het vertrouwen. Een belangrijke basis om wendbaar en veerkrachtig te zijn in tijden van transitie, waarin het tempo van anticiperen en reageren op veranderingen en uitdagingen het verschil maakt (hoofdstuk 4).

In hoofdstuk 5 duid ik het belang van de strategische verankering van maatschappelijke verbondenheid en het hebben van een betekenisvolle purpose. Het Society Harmony Model dat ik ontwikkelde kan je helpen om de maatschappelijke thema's die daaruit voortkomen authentiek te verankeren in je organisatie en integraal te sturen op succes voor je organisatie en de samenleving (hoofdstuk 6). Want je verbinding met stakeholders zal vooral bloeien als je jouw en hun perspectieven weet te harmoniseren. Ik reik je manieren aan om met stakeholders te verbinden in hoofdstuk 7. Vervolgens concreet werken aan relevantie en betekenis door doen. Met collega's werken aan oplossingen voor de energietransitie en tegelijkertijd de continuïteit en het succes van je eigen organisatie waarborgen (hoofdstuk 8). Ik blijf weg van nieuwe structuren en werkgroepjes en kijk meer naar authenticiteit en integraliteit. Maatschappelijk verbonden leiderschap inspireert tot vooroplopen en beter presteren. Het leidt tot betekenis en vertrouwen van organisaties (hoofdstuk 9), wat bovendien de basis kan leggen voor thought leadership (hoofdstuk 10).

In hoofdstuk 11 reik ik manieren aan om een inspirerende werkomgeving te creëren – zo essentieel om in een krappe arbeidsmarkt nieuw talent aan te trekken en te binden. Je collega's zijn op hun best als ze gelukkig zijn en als ze voldoende ruimte ervaren voor hun creativiteit en ontwikkeling. In mijn ogen gaat dit goed samen. Ten slotte licht ik in hoofdstuk 12 toe dat een transparante samenleving openheid en eerlijkheid vraagt van organisaties en wat dat betekent voor de rol van communicatieafdelingen en media.

TRANSITIES ZORGEN VOOR URGENTIE

Om van betekenis te blijven, is het als organisatie waardevol om te begrijpen wat de samenleving van je verwacht. Door je authentiek te verbinden met maatschappelijke dynamieken kun je succesvoller zijn en draag je gemakkelijker positief bij aan de vooruitgang in de samenleving. De kracht van maatschappelijk verbonden leiderschap noem ik dat. In tijden van snelle transitie groeit de behoefte aan duidelijkheid en leiderschap. Dit hoofdstuk benadrukt de urgentie van maatschappelijk verbonden leiderschap in een transparante samenleving.

Zoals Jan Rotmans in zijn boek *Omarm de chaos* beschrijft, ontstaan transitie al lang voordat ze voor iedereen zichtbaar worden. Ze bevinden zich jarenlang onder de oppervlakte en worden in kleine, vaak academische kringen besproken. De Club van Rome, de groep die bestaat uit academici en zakenmensen, schreef in 1972 al het rapport 'Over grenzen aan de groei'. Het adresseerde op samenhangende wijze de groei van de wereldbevolking, de voedselproductie, industrialisatie, uitputting van grondstoffen en milieuvervuiling. Een ander voorbeeld is Roel van Duyn die in de jaren '60 van de vorige eeuw een van de oprichters was van de Provo en de Kabouterbeweging. In die tijd was hij al actief om de samenleving te waarschuwen voor de dreigende gevaren voor het klimaat en de mens. Al Gore maakte zijn eerste documentaire over de opwarming van de aarde en de gevaren daarvan al in 2007. Zijn productie werd destijds met een nonchalant schouderophalen ontvangen. Het duurde decennia voordat de massa de inzichten en kennis van deze groeperingen accepteerde en hun opvattingen serieus nam. En dan zijn we er nog niet. Want ook vandaag de dag zien we nog steeds weerstand tegen de noodzakelijke veranderingen.

Achteraf weten we dat dit allemaal voorbeelden zijn van signalen die ergens in de tijd wél op de agenda staan. De verandering van het klimaat maakt de urgentie zichtbaar. Daarom benaderen we onderwerpen als de energietransitie nu gelukkig anders. Op Europees niveau zie je

dat normen steeds vaker en sneller een wettelijke vertaling krijgen, bijvoorbeeld op het gebied van ESG, privacy, AI, veiligheid en voedsel. Ook is er consensus over de aard en omvang van de bedreigingen en over de route voorwaarts om die bedreigingen zoveel als mogelijk af te wenden. Dat gaat overigens gepaard met tegenbewegingen die proberen de wereld van vroeger te behouden, door de bedreigingen af te schilderen als niet significant of onbelangrijk. Dat betekent niet dat de beweging stopt – die is niet meer te stoppen, hiervoor is de massa te groot geworden. Het zorgt er hooguit voor dat de vooruitgang langer duurt.

De invulling en het tempo waarmee landen door transities gaan, worden op een niet te onderschatten manier bepaald door de kracht van hun culturele achtergronden. Zo kennen we in de Europese Unie het Rijnlandse overlegmodel, waarbij veel verschillende stakeholders echt invloed hebben op koers en tempo. Daartegenover staat het Angelsaksische model, waarbij het belang voor de aandeelhouder en daarmee dus het financiële resultaat, aanzienlijk dominant is dan het belang van overige stakeholders.

De energietransitie als voorbeeld

Het ontstaan van verandering voordat de samenleving het überhaupt doorheeft en de wijze waarop we erop reageren, is een proces dat geldt voor elke transitie. Om daar wat meer gevoel bij te krijgen is de energietransitie een goed voorbeeld. Die transitie kreeg een enorme impuls door de eeuwenoude geopolitieke wens vanuit het Kremlin om de grenzen van het oude Russische rijk van de tsaren te laten herleven. Die wens sluimerde al lange tijd en er zijn zeker signalen afgegeven. Zo sprak Poetin hier al over in 2007, tijdens de veiligheidsconferentie in München. In die tijd was Duitsland nog druk bezig met de Nordstream pijpleidingen om Russisch gas efficiënt naar Duitsland en de EU te halen. De signalen waren er, de juiste interpretatie nog niet. Op het moment dat Rusland Oekraïne binnenviel, begreep iedereen dat het Rusland menens was en het zijn wens de oude grenzen te herstellen realiteit wilde maken. Dat het leidde tot een energiecrisis was te verwachten vanwege de cruciale rol van Rusland als gasleverancier voor grote delen van Europa.

Ook al zijn er jarenlang signalen afgegeven, de inval van Rusland in Oekraïne zorgde ervoor dat de energievoorziening ineens een enorme transitie doormaakt. Ook al hebben de VS en Qatar de rol van Rusland als gasleverancier razendsnel overgenomen, het opwekken en het gebruik van natuurlijke bronnen als alternatief kwam in een ongekende stroomversnelling terecht. Door deze geopolitieke veranderingen zien we ook dat leveranciers van andere energiebronnen hun kans grijpen. Daarnaast willen de gevestigde leveranciers van fossiele energiebronnen ook relevant blijven tijdens de energietransitie. Saudi-Arabië schuift bijvoorbeeld in hoog tempo oude tradities terzijde om aantrekkelijker te worden voor westerse zakenpartners. Dat gaat niet zonder slag of stoot, want die verandering speelt zich af in een context van oeroude geopolitieke en religieuze strijden tussen verschillende stammen, groeperingen en geloofsvarianten.

Maar de fundamentele reden dat de energietransitie onontkoombaar is, is uiteraard de klimaatverandering. We hebben onze planeet te veel uitgeput. De natuur is wezenlijk ander gedrag aan het vertonen, waarvoor we de ogen niet meer kunnen sluiten. Het aantal grote natuurrampen neemt hand over hand toe en vele daarvan zijn toe te schrijven aan de opwarming van de aarde. In 1963 reden we in de winter nog met de auto over het IJsselmeer. Krap zestig jaar later weten we dat de kans op een Elfstedentocht wel erg klein aan het worden is. Ernstiger is natuurlijk dat de leefbaarheid in een toenemend aantal regio's in de wereld steeds verder afneemt, omdat ze te maken hebben met vreselijke milieurampen door hitte of uitzonderlijke stormen of neerslag.

Het bijzondere van deze tijd van klimaatverandering is dat voor de energietransitie nu wereldwijd gezamenlijke doelen worden gesteld. De commitments zijn nog niet altijd even groot, maar het aantal wereldleiders dat meepraat groeit en de afspraken worden langzaam concreter. Dat ook meer en meer bestuurders overtuigd raken van de noodzaak om klimaatdoelen voor hun organisaties te omarmen, sterkt het vertrouwen dat de wereld langzaam in beweging komt. Natuurlijk gaat het nog niet snel genoeg, maar je ziet de wereld kantelen. Dat is mooi. Het is namelijk niet iets wat een enkele organisatie, een enkel land of continent kan oplossen. Het is mooi dat het inmiddels een mondiale aangelegenheid is, waar wereldleiders met elkaar afspraken willen maken, ondanks hun

variërende opvattingen en belangen. De welvaart van veel westerse landen heeft ook grote impact op de leefbaarheid in bijvoorbeeld Afrika, Azië of Australië. Daarom zijn er samenwerkingen nodig die over landen, thema's en industrieën heen gaan.

Digitalisering: een transitie binnen transities

De digitalisering is een soort spannend avontuur dat andere transities doorkruist en versnelt, met grote invloed op ons leven en werk. Technologische vooruitgang heeft ons tijdens de coronacrisis ontzettend geholpen, bijvoorbeeld om nog gemakkelijker thuis te werken, ook voor functies waarvoor dat voorheen niet logisch leek. Via apps konden mensen met gezondheidsklachten vanuit huis in gesprek met hun zorgverlener, omdat een bezoek aan het ziekenhuis niet kon.

De introductie van spraakdiensten zoals Apples Siri in 2011, gevolgd door Amazons Alexa en Google Assistent, heeft de interactie met technologie veranderd. We praten tegen onze apparaten, van smartphones tot auto's, die ons nu begrijpen en assistentie bieden met routeaanwijzingen en realtime informatie over verkeer en voorzieningen.

In het najaar van 2023 markeerde de lancering van ChatGPT een mijlpaal in de technologie, met aanzienlijke impact op de maatschappij. Deze zelflerende technologie, ondersteund door uitgebreide taalmodellen en krachtige computing, toont snel haar potentieel en belooft significante veranderingen voor mens en maatschappij. De versnelling in AI en robotica, al lang in gebruik in diverse industrieën, brengt zowel opwinding als onrust. Organisaties realiseren zich dat AI efficiëntie biedt en oplossingen kan aandragen, terwijl er intensief wordt gezocht naar de betekenis en bredere impact ervan.

De toekomst van AI is een onontdekt gebied vol kansen die onze nieuwsgierigheid prikkelen en ons aanzetten tot snelle adoptie van nieuwe technologieën. We zijn gretig om de mogelijkheden te verkennen, antwoorden te vinden op grote vragen en nieuwe maatschappelijke dilemma's te onderzoeken. Deze technologische golf verenigt mensen, van sceptici tot visionairs, en stimuleert reflectie over de rol van AI in ons leven. Creatieven overwegen of AI een inspiratiebron of een bedreiging

is, terwijl jonge advocaten de potentie van AI verkennen om gerechtigheid op innovatieve manieren te dienen. Organisaties die de betekenis van technologische vooruitgang actief bespreken, vergaren inzichten die hen helpen zich sneller aan te passen. Hoewel het energieverbruik van AI aanzienlijk is, biedt dit kansen voor innovatie binnen de energietransitie. Een snelle energietransitie kan oplossingen bieden voor het hoge energiegebruik van AI, een win-win tussen digitalisering en energietransitie. Transitie zijn verbonden.

De digitale transitie is niet de enige ontwikkeling met een enorme impact op de samenleving. Er spelen veel ontwikkelingen die allemaal tegelijk, maar elk op hun eigen manier, grote impact hebben en zorgen voor transitie. De klimaatveranderingen en de (inter)nationale politieke onrust zijn slechts enkele voorbeelden van trends waar we mee te dealen hebben. De toekomst lijkt onzekerder en laat zich lastig voorspellen.

Transities vragen om veranderingen op alle fronten. Niet iedereen vindt dat even leuk, of ze stuiten zelfs op weerstand. Transitie en onzekere toekomsten eisen wendbaarheid en veerkracht van organisaties. Succes hangt af van tijdige, adequate reacties en een diep begrip van de belangen en standpunten van stakeholders. Dit maakt stakeholdermanagement belangrijker dan ooit, zoals bevestigd door vele geïnterviewde CEO's. Bestuurders staan voor de uitdaging om gelijktijdig met meerdere transitie mee te bewegen, wat intensief luisteren naar externe signalen vereist. Het is essentieel dat besluiten niet alleen intern deugen, maar ook extern goed worden beoordeeld.

De cruciale rol van transparantie

In een transparantere wereld moeten bestuurders anders denken en handelen, omdat elke actie snel onder de loep wordt genomen. Dit vereist echte betrokkenheid bij stakeholders om samen oplossingen te vinden. Digitalisering maakt informatie via sociale media en internet toegankelijk, sterk beïnvloed door algoritmen en redactionele keuzes, wat de noodzaak van transparantie en verantwoordelijke communicatie verhoogt. Deze trend wordt benadrukt door strengere wetgeving rond claims zoals 'duurzaam geproduceerd' en ESG (Environmental, Social and Governance) normen, zoals de Corporate Sustainability Reporting

Directive (CSRD) die grote bedrijven vanaf 2024 verplicht om hun ESG-resultaten te rapporteren en laten controleren. Transparantie vraagt om openheid over zowel successen als fouten, en vereist context en onafhankelijke verificatie om betekenisvol te zijn. Dit verandert de reputatie van organisaties en stimuleert belangrijke dialogen. Op sociale media en in reguliere media domineren opinies vaak boven feiten, wat de complexiteit van transparantie in onze samenleving illustreert.

Organisaties zijn nu aan zet

De onontkoombare maatschappelijke transitie en de cruciale rol van transparantie maken één ding kristalhelder: de urgentie voor fatsoenlijk ondernemerschap is groter dan ooit. In een wereld die getekend wordt door voortdurende verandering en toenemende eisen aan maatschappelijke verantwoordelijkheid, kunnen organisaties niet meer enkel financieel succes nastreven. De top van organisaties staat op het punt om een cruciale keuze te maken: meebewegen met deze transformatie of achterblijven? De samenleving kijkt met verwachtingsvolle blik naar organisaties. Uit de resultaten van het reputatieonderzoek RepTrak™ zie je dat het vertrouwen in organisaties jaar na jaar afneemt. Niet alleen omdat bedrijven slechter presteren, maar omdat consumenten kritischer worden. Want ondanks dat Lego al jaren de toon zet als bedrijf met de beste reputatie ter wereld, zakt ook die score. En dit is een trend, want de gemiddelde reputatiescore van internationale topscoorders zakte van 74,9 punten in 2021 naar 73,2 punten in 2023. Dat lijkt niet veel, maar een kleine daling van de reputatiescore heeft al snel een grote impact op de support voor je organisatie.

Als grote merken goed presteren op maatschappelijke verbondenheid kunnen ze al snel het verschil maken voor de samenleving. Door hun omvang en vele klanten hebben grote organisaties veel invloed op gedragsverandering. Hun merkkracht is zo groot; als zij bewegen, beweegt er een hoop mee. Als een merk als McDonald's meer aandacht geeft aan verantwoorde voeding, zouden ze hiermee ook grote groepen mensen in beweging kunnen brengen. Je hoopt dat ze gezond fastfood ontwikkelen. Dit zie je ook bij artiesten en succesvolle influencers. Merken en artiesten kunnen met hun uitspraken en gedrag grote

invloed uitoefenen op de maatschappelijke vooruitgang, vooral op het gebied van milieu, sociale rechtvaardigheid en goed bestuur.

Met deze mogelijkheid komt ook een verantwoordelijkheid voor merken. De samenleving verwacht van organisaties dat ze dan wel leveren wat ze beloven, dat ze ook daadwerkelijk actie ondernemen én vervolgens transparant zijn over hun prestaties, inspanningen en hun resultaten. Organisaties die deze uitdaging aangaan, hebben de grootste kans om het vertrouwen te krijgen van hun afnemers en daarmee de beste garantie voor de continuïteit van de organisatie in een steeds veranderende wereld. Daarnaast hebben bestuurders de kans om hun leiderschap in te zetten voor een leefbare en rechtvaardige samenleving voor toekomstige generaties. Het is een fundamentele opdracht, die verder reikt dan het voldoen aan de huidige normen. Het is een investering in de toekomstige relevantie en het voortbestaan van de organisatie zelf.

Dit boek benadrukt dat het toekomstige succes van organisaties niet alleen wordt bepaald door financiële resultaten, maar ook door hun inzet voor de maatschappij. Daarvoor moeten organisaties zich maatschappelijk verankeren, oftewel intrinsiek verbonden zijn met de samenleving. Daarmee bouwen ze aan vertrouwen bij hun stakeholders, die daardoor met organisaties willen meedenken over hun maatschappelijke rol en misschien wel willen meedoen. Een belangrijke voorwaarde is dat organisaties wendbaarheid en veerkracht tonen om mee te kunnen bewegen met de snelle veranderingen van onze tijd.

Deze drie pijlers – verbondenheid, vertrouwen en veerkracht – zijn essentieel voor duurzaam succes, zowel voor je organisatie als de samenleving. Hiervoor zijn organisaties nodig. De consument moet weliswaar gedrag veranderen, maar innoveert op zichzelf niets en produceert niets. De overheid maakt weliswaar regels en houdt toezicht, maar produceert uiteindelijk ook niets. Nee, het bedrijfsleven innoveert en maakt alles wat nodig is voor transities. Het zijn de bestuurders van vandaag die acties moeten nemen, niet alleen om onze toekomst en die van organisaties veilig te stellen, maar ook om te voorkomen dat we onze verantwoordelijkheden doorschuiven naar toekomstige generaties. We hoeven onze kinderen hiermee niet te belasten, laten wij het gewoon nu doen.