

Management Topic

Sander Tideman over duurzaam leiderschap

Duurzaam leiderschap - Naar een werkbare marktmaat

Veel bedrijven beschouwen duurzaamheid uitsluitend vanuit de “groene” bril gericht op de bescherming van natuur en milieu. Dit is een beperkt perspectief dat een conflict kan scheppen tussen enerzijds de natuurlijke commerciële functie van bedrijven en de ‘morele’ verplichting iets te doen aan ‘MVO’ – maatschappelijk verantwoord ondernemen. Veel goede bedoelingen stranden hier. Dit is zonde, want een dieper begrip van duurzaamheid kan een juist perspectief bieden waarin duurzaamheid een win-win oplossing kan opleveren voor iedereen. Duurzaamheid dwingt ons tot een nieuw wereldbeeld waarin de bestaande en toekomstige strategische afhankelijkheid van stakeholders zichtbaar wordt. Dit perspectief staat toe maatschappelijke verantwoordelijkheid te gebruiken als een middel voor zowel *business innovatie* als *employee engagement*, beide *key value drivers* voor economisch succes. Dit vereist echter wel een goede strategische en psychologische onderbouwing. Dit dient ondersteund te worden door een nieuw soort leiderschap: duurzaam leiderschap.

Klassiek én nieuw wereldbeeld

Gezien de structurele dilemma’s in het financieel-economisch systeem zijn steeds meer economen het erover eens dat de crisis langdurig is en

geen tijdelijke dip. Juist omdat het vliegwiel van goedkoop (en veelal speculatief) kapitaal door de financiële crisis van 2008 en de daaraan gekoppelde vertrouwenscrisis is lamgelegd, is een nieuwe groeihausse uitgesloten. Bovendien zijn de factoren die de crisis veroorzaakten nog onverminderd aanwezig in de financiële sector. Dezelfde focus op kortetermijnwinst die aan de crisis ten grondslag lag, blijft onveranderd het uitgangspunt voor de grote banken en bedrijven. Hiermee blijft het financieel-economische systeem een zandkasteel gebouwd op drijfzand. Anders gezegd: door de accumulatie van financieel kapitaal centraal te stellen, erodeert de mondiale voorraad aan natuurlijk en sociaal kapitaal. Daarom is het barsten van een nieuwe zeepbel – b.v. in de obligatiemarkt, de euro-zone, de vastgoedmarkt of de opkomende markten zoals China – *niet* uitgesloten. Dit is het scenario van de ‘dubbele dip’: dubbel in de zin dat bij een nieuwe bancaire systeemcrisis de overheden als gevolg van de dure reddingsacties in 2008 niet meer beschikken over diepe zakken om banken overeind te houden. De bail-out die de wereld twee jaar geleden redde, lijkt dus uitgesloten. Daarom zouden we in plaats van *herstel* van de crisis beter kunnen praten over *uitstel* van de crisis.

In mijn boek ‘Mind over Matter’, dat in 2009 verscheen, beschrijf ik hoe de financiële crisis van 2008 een symptoom is van een diepere verschuiving die plaats vindt in de economie, de maatschappij, de wetenschap en in de mensen zelf. Het uitblijven van herstel van de monetaire crisis, met alle ondenkbare risico’s van dien, dwingt ons langer stil te staan bij wat deze verschuiving feitelijk inhoudt. Bovenal dienen we te begrijpen wat wij – op elk niveau van bestuur en management in de economie - aan deze verschuiving kunnen doen. Omdat duurzame oplossingen op macroniveau vooralsnog uitblijven en per definitie langzaam zijn, is het belangrijk al het mogelijke te doen om op praktisch

managementniveau bij te dragen aan de kans op duurzaam herstel. Ook in de economie begint een betere wereld bij onszelf. Dus laten we de diepere oorzaken van de huidige impasse nader bezien, alvorens te bespreken welke aanknopingspunten dit biedt voor bedrijfsprocessen zoals HR-beleid, marketing, leiderschap en innovatie.

De belangrijkste oorzaak van de crisis is dat we een denkmodel hanteren waarmee de moderne complexe werkelijkheid niet meer kan worden begrepen en gehanteerd. Dit denkmodel, ofwel paradigma, dat 200 jaar geleden de industriële revolutie mogelijk maakte, is gebaseerd op het idee dat de wereld, en dus ook de economie, gesloten systemen zijn van omloop van materie. Niet-materiële fenomenen, zoals emotie, vertrouwen kwaliteit van natuur en milieu, hebben geen plaats in dit denkmodel: zij zijn in economische zin *externaliteiten* en tellen daarmee letterlijk niet mee. Dit paradigma heeft ons economische en bedrijfsmatige denken de laatste decennia gedomineerd.

In het nieuwe millennium wordt steeds duidelijker dat door de toenemende complexiteit van de wereld, de globalisering en het groeiende belang van *niet-materiële zaken* van de economie (kennis, creativiteit, new wave-technology, nano-technology, maar ook stressgerelateerde ziekten, klimaatverandering, de diversiteit aan culturen etc.) dit denkmodel niet langer geschikt is om de wereld te verklaren. Omdat zoveel verschijnselen die relevant zijn geworden voor de economie uitgesloten worden, is het denkmodel evenmin geschikt om als instrument te dienen voor de besturing van de economie.

Nieuwe wetenschappelijke inzichten bevestigen dat de wereld van vandaag niet meer kan worden beschouwd als een gesloten systeem van materie alleen, maar als een complex levend systeem, waarin niet-

materiële waarden een essentiële rol spelen en alles met alles verbonden is. Je kunt zeggen dat er sprake is van een revolutie in ons denken: een kentering die later wellicht als de 'duurzaamheidsrevolutie' kan worden bestempeld.

Het nieuwe denkmodel is nog volop in ontwikkeling, met alle tegenstrijdige en verwarrende consequenties van dien. Juist in het bedrijfsleven wordt dit dagelijks ervaren. Het lijkt alsof het klassieke en het zich ontvouwende nieuwe wereldbeeld met elkaar in gevecht zijn. Enerzijds willen wij bedrijven beschouwen als hiërarchische cashgenererende organisaties, die dankzij een sterke CEO aan het roer de concurrentie kunnen overwinnen, anderzijds verlangen wij (burgers, overheid, medewerkers, aandeelhouders, toezichhouders...) steeds meer van bedrijven dat zij hun verantwoordelijkheid nemen ten aanzien van thema's als duurzaamheid, diversiteit, maatschappelijke verantwoordelijkheid en sociale vernieuwing en dat zij zich ontwikkelen tot een initiërende verbindende schakel in het gehele systeem.

De uitdaging voor het leiderschap van vandaag is om deze tweestrijd te herkennen, te begrijpen en de consequenties voor eigen bedrijf (en zichzelf) ervan te voorzien en om vervolgens een duurzame organisatie en strategie te ontwikkelen. Wat is het nieuwe paradigma precies, wat zijn de drijfveren? En wat betekent het voor onze bedrijfsmatige activiteiten en voor het ecosysteem waarin wij functioneren? Waarom is zowel het oude als het nieuwe paradigma relevant? En hoe verhouden zij zich tot elkaar? Wanneer wij antwoord kunnen geven op deze vragen, kunnen wij toekomstscenario's bouwen waarmee (dure) misverstanden voorkomen worden en nieuwe kansen opdoemen aan de horizon. Zo kunnen bedrijven zich op een duurzame manier ontwikkelen en waarde

genereren in het nieuwe tijdsgewricht. Anders gezegd: als oud en nieuw elkaar begrijpen en samen leren creëren, is er winst voor iedereen.

Klassieke én nieuwe macro-economische modellen

De implosie van de financiële markten in 2008 en de daaropvolgende monetaire instabiliteit hebben opnieuw aangetoond dat de economie een sociaal fenomeen is, gemaakt door mensen en gebaseerd op vertrouwen. Daarom verschuift de aandacht van de economische wetenschap van uitsluitend materiële verschijnselen (*matter*) naar immateriële verschijnselen (*mind*). Dit is het terrein van nieuwe wetenschappelijke stromingen, zoals de neuro-, gedrags- en complexiteits-economie, die zich op het snijvlak tussen economie, psychologie, sociologie en biologie bevinden.

In tegenstelling tot de klassieke economische wetenschap zijn de nieuwe wetenschappelijke stromingen gebaseerd op empirisch onderzoek naar hoe mensen, systemen en markten zich in werkelijkheid gedragen. Dit onderzoek toont aan dat de uitgangspunten die het klassieke economische denken bepalen gebaseerd zijn op een aantal achterhaalde aannames:

Mensbeeld: De mens is niet uitsluitend consument of producent. Evenmin is hij slechts rationeel, zelfzuchtig, individualistisch en materialistisch zoals de neoklassieke economie vooronderstelt (de zogenaamde 'homo economicus'). Uit de nieuwe wetenschappelijke stromingen komt een ander mensbeeld tevoorschijn: emotioneel, sociaal- en groepsgericht, op zoek naar tevredenheid en zingeving. Juist ook in de economie zijn wederzijds vertrouwen en redelijkheid essentiële waarden.

Marktbeeld: De markt is geen neutraal mechanisme dat vanzelf naar een efficiënt evenwicht streeft, maar een sociaal fenomeen, dat van nature dynamisch is en naar disbalans neigt. In werkelijkheid is er geen 'vrije' markt. Evenmin zorgt de markt vanzelf voor het algemene belang. De overheid en gemeenschap hebben een belangrijke rol in het bijsturen van markten om excessen (monopolies, speculatie en wildgroei) te voorkomen die het noodzakelijke vertrouwen tussen marktpartijen kunnen ondermijnen en zo transacties minder waardevol maken.

Geldbeeld: Geld is niet uitsluitend een neutraal, waardevrij ruilmiddel. Geld is ook een politiek en commercieel instrument dat een schuld creëert die terugbetaald dient te worden. De waarde van geld is gebaseerd op een historische afspraak tussen banken en overheid (zonder bemoeienis van burgers), waarbij de betrokken partijen vertrouwen op het vermogen van debiteuren deze waarde terug te betalen. Daarvoor is continue economische groei en dus een voortdurende stijging in consumptie nodig. Met andere woorden: ons geldsysteem zwengelt de consumptie maatschappij aan.

Milieubeeld: In het huidige model heeft de natuur nauwelijks een prijs. De natuur en haar hulpbronnen worden beschouwd als 'externe' vrije goederen, simpelweg als grondstoffen die geen eindigheid kennen. In werkelijkheid is de naderende milieu- en klimaatcrisis een economisch bijproduct. Onze huidige economische handelingen zijn de directe oorzaak van ontbossing, overbevissing, onverantwoord watergebruik en CO₂-uitstoot. De kosten én het herstel daarvan zouden in het waardesysteem doorberekend en opgelost moeten worden.

Leiderschapsbeeld: Als gevolg van het verschuivende mens- en marktbeeld verandert ook het beeld van leiderschap. Het is niet langer

voldoende op basis van rationele kennis en macht de economie en organisatie van de toekomst vorm te geven. Alternatieve leiderschapswaarden, zoals visie, verbinding en vertrouwen, gaan het succes van leiders in de toekomst bepalen.

De klassieke economische uitgangspunten samen kunnen bestempeld worden als *'de mythe van groei'*. Wegens de onderlinge dynamiek van de klassieke denkmodellen zitten groei en continu groeiende productie immers verweven in het kapitalistisch economisch model. Zonder groei in consumptie geen groei in productie, en zonder productiegroei geen groeiende winsten op geïnvesteerd kapitaal. Het is als een stofzuiger die een lege stofzak (consumptie) nodig heeft om het stof (de productie) te kunnen verwerken. Het probleem is dat we met het stof ook de natuurbronnen opzuigen en dat de stofzak al vol zit met overbodige consumptie. Daarbij komt dat als we de financiële markt als een groeimarkt blijven beschouwen (en banken als productiemachines voor geld), we toestaan dat er groei wordt geproduceerd zonder waarde voor de reële economie, ofwel zonder 'stof'. Hiermee zuigt de sector uiteindelijk zichzelf op: een nieuwe zeepbel in wording.

Natuur of grondstof?

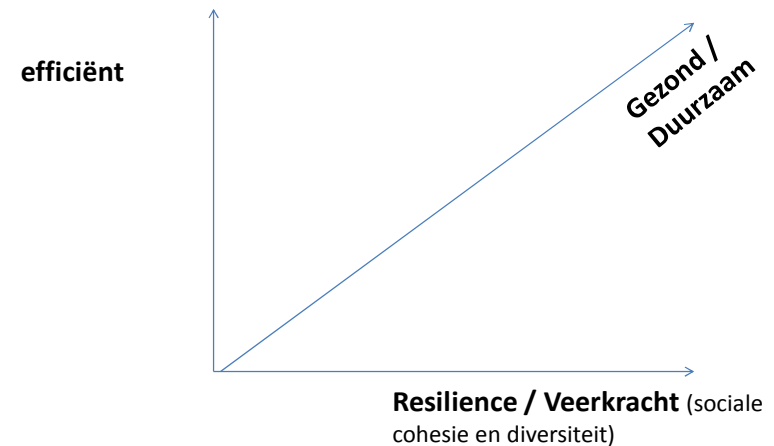


Het onderliggende misverstand is dat we de economie bekijken vanuit het 'materiële' paradigma, als ware het een ziel- en mensloos systeem dat materie alleen omzet ter consumptie, met monetaire efficiëntie als maatstaf. We zien over het hoofd dat economie wordt gekenmerkt door andere aspecten van complexe levende systemen, waarin wetmatigheden gelden ten behoeve van de gezondheid van het gehele systeem. Naast het streven naar materiële efficiëntie zijn voor levende systemen een groot aantal immateriële verschijnselen van belang, zoals diversiteit, sociale cohesie, milieu, een stabiele rechtsstaat, perceptie van consumenten en beleggers, creativiteit en vertrouwen.

Volgens de psychologie zijn deze misverstanden over economie en bedrijf het gevolg van een 'cognitieve dissonantie': een foutieve waarneming of beooroordeling. Ons mentale wereldbeeld zou de werkelijkheid immers zo correct mogelijk dienen te vertegenwoordigen. Maar daarvan is geen sprake meer. Niettemin houden we ons vast aan het achterhaalde beeld. Volgens een groep Franse economen gedraagt de traditionele economische wetenschap zich 'autistisch', en is hij niet in staat zich aan te passen aan zijn omgeving¹. Hoe zou de economie van de toekomst er uit moeten zien? Wat zijn de grondslagen voor een nieuw, completer economisch denkmodel? Naast de moderne psychologie biedt ook de moderne biologie verrassende inzichten voor onze zoektocht naar het antwoord op deze vraag.

De biologie heeft aangetoond dat complexe levende systemen floreren bij een balans tussen enerzijds *efficiëntie* en anderzijds *veerkracht*. Een *gezonde balans* tussen beiden maakt het systeem duurzaam.

Wetenschap: Levende systemen



Efficiëntie is het vermogen van het systeem om hoeveelheden materie, energie of informatie te absorberen. Veerkracht is het vermogen van het systeem om te herstellen na een verstoring of door een indringer. De huidige economische ideologie heeft efficiëntie tot doel verheven, waardoor veerkracht wordt verwaarloosd. Veerkracht is afhankelijk van totaal andere waarden, zoals sociale cohesie, diversiteit en cultuur. Deze blijken onmisbaar te zijn voor een gezond levend systeem. Het wordt steeds duidelijker dat het deze disbalans is, waarin efficiëntie wordt verkozen boven veerkracht, die leidt tot schaarste zoals het tekort aan schoon water, schone lucht, bossen en biodiversiteit, maar die ook leidt

¹ Zie de school voor 'Post-Autistische Economie', op www.paecon.net.

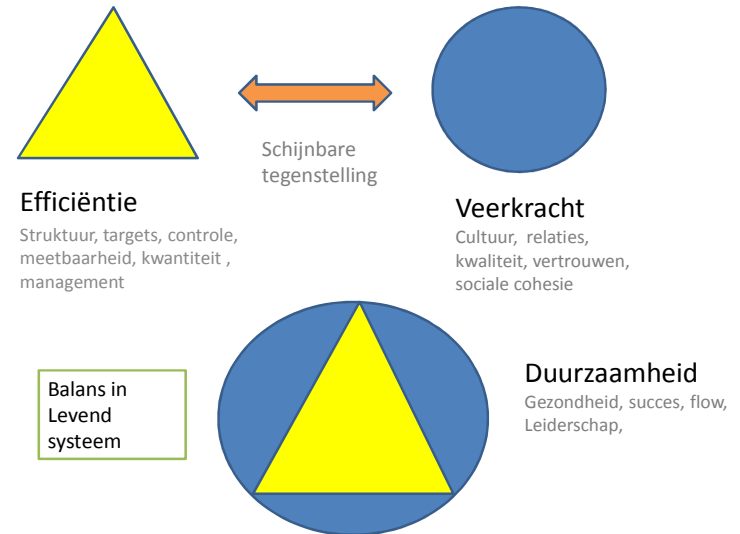
tot sociale ontwrichting en armoede in de (derde) wereld. Uiteindelijk ondermijnt het op efficiëntie gerichte systeem zichzelf en daarom is een verschuiving van paradigma's geen luxe, maar noodzaak.

In een gezond en duurzaam systeem zijn nog twee variabelen actief: diversiteit (de verschillende onderdelen van het systeem die als coördinator optreden in het netwerk) en onderlinge verbondenheid (het aantal paden tussen de coördinatoren). Zij sturen allebei zowel de efficiëntie als de veerkracht, alleen in tegenovergestelde richting. De veerkracht van een systeem wordt versterkt door meer diversiteit en connecties, omdat er dan meerdere interne coördinatoren en paden zijn om op terug te vallen in tijden van crisis. De efficiëntie van het systeem wordt echter versterkt door het 'afslanken' van het systeem, wat neerkomt op het verminderen van diversiteit en verbondenheid.

De belangrijke les uit de moderne biologie is dat de levende systemen geen natuurlijke drang hebben om optimale efficiëntie te bereiken, maar wel een optimale balans nastreven tussen efficiëntie en veerkracht. *Beide* krachten zijn belangrijk voor de duurzaamheid en vitaliteit van een netwerksysteem, en dus voor elk levend organisme. Een disbalans tussen deze twee krachten leidt tot onstabieleit. Te veel efficiëntie leidt tot een structurele implosie, te veel veerkracht leidt tot stagnatie. Vanuit deze optiek is het wellicht te verklaren waarom ons economische model zo onstabiel is: een te grote nadruk op efficiëntie, ten koste van diversiteit en onderlinge verbondenheid, ondermijnt het systeem, met als gevolg dat het op termijn sterft.

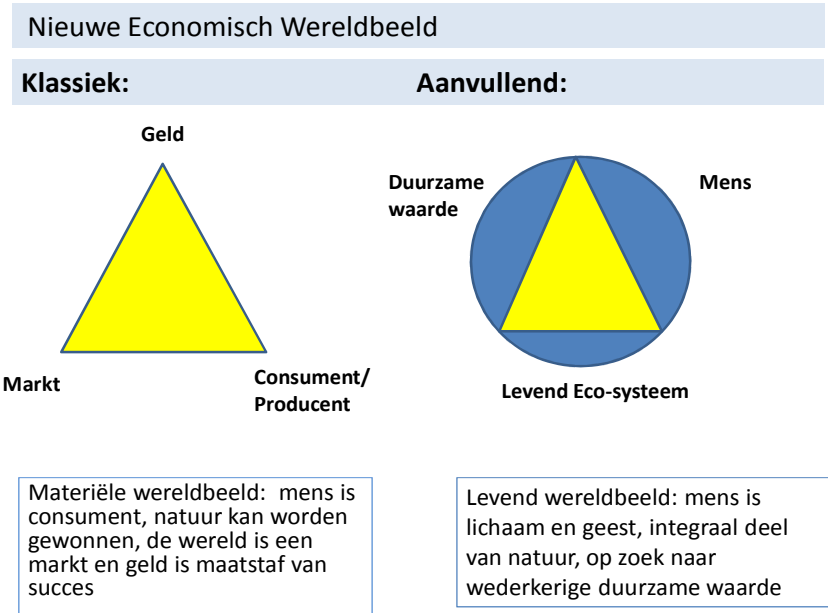
De duurzaamheid van een complex systeem kan daarom worden gedefinieerd als de optimale balans tussen enerzijds de efficiëntie en

anderzijds de veerkracht van het organisme. Dit kan omgezet worden in het volgende model:



Met dit model kunnen we bepalen welke factoren we over het hoofd hebben gezien en dienen toe te voegen aan ons economisch wereldbeeld. Ik heb dit model het 'Sustainable Sense Model (SSM)' genoemd vanwege de noodzaak om hiervoor zowel een nieuw zintuig te ontwikkelen als een betekenis aan duurzaamheid te geven. We moeten ons opnieuw en nog diepgaander 'bezinnen' ten aanzien van de complexe uitdaging die voor ons ligt.

Veerkracht is gebaseerd op verbinding tussen de elementen van het systeem. In de economie zijn deze elementen mensen. Vanuit het materiële paradigma zou je je kunnen beperken tot de voor mensen waarneembare handelingen op de markt, zoals de meeste economen gewend zijn te doen. Maar bij verbinding gaat het niet alleen om de frequentie van de interactie, maar ook om de kwaliteit ervan. Met andere woorden: een organisatie is gezond als de contacten tussen de mensen zowel kwantitatief als kwalitatief goed zijn. Op microniveau (een gezin, een winkel, een bedrijf) kunnen we deze stelling snel en gemakkelijk begrijpen. Hoewel we minder gewend zijn dit idee ook op het macroniveau van de economie en de samenleving toe te passen, is dat wat het verschuivende wereldbeeld juist van ons verlangt.



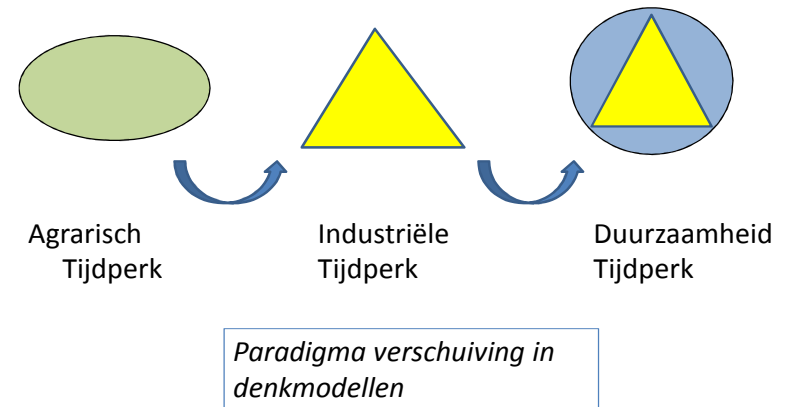
Ook de recente financiële crisis is aan de hand van dit model beter begrijpen. Door eenzijdige focus op efficiëntie, gemeten in financiële kortetermijnwinst, raakte de veerkracht van het systeem zo verzwakt dat uiteindelijk het hele systeem tot stilstand kwam. Op kortetermijnwinst gerichte financiële instellingen vielen als het ware in hun eigen zwaard. Veel instellingen waren alleen te redden door enorme kapitaalinjecties van de overheid. En hoewel de meest acute crisis in de financiële markt werd afgewend, zoals eerder betoogd, is de hoop op 'duurzaam herstel' een illusie. De krampachtige hoop op herstel die we in economische rapporten tegenkomen kunnen we beter begrijpen als een vorm van

cognitieve dissonantie: de bekende struisvogel die zijn kop in het zand steekt.

Een duurzaamheidsrevolutie in ons denken is daarom onvermijdelijk. Tweehonderd jaar geleden kenterde ons wereldbeeld ten aanzien van de natuur: niet langer voelden we ons kwetsbare slachtoffers, met ons lot in handen van natuurgoden of kerkvaders, maar werden we meester over een aarde bestaande uit ziellose materie, waar voor god of kerk geen rol was weggelegd. We leerden de natuur die volgens Newton bestond uit meetbare atomen en wetmatigheden naar onze hand te zetten. Dit vormde de basis van de industriële revolutie. Nu, in het begin van het nieuwe millennium, weten we dat materie niet ongestraft naar onze hand te zetten valt. Er is een diepere wetmatigheid ontdekt door de nieuwe natuurkunde, biologie en psychologie. We begrijpen nu dat er sprake is van een weerbarstige praktijk, die ons leert dat de wereld niet alleen bestaat uit materie die om te zetten is in productie en profijt, maar uit een netwerk van onderling afhankelijke mensen, processen en niet-materiële verschijnselen die de kwaliteit van ons leven bepalen. De mens is daarin de bepalende kracht: door zijn doen en laten en vooral door de manier waarop we (sociaal) denken, voelen en 'bewust-zijn'.

De paradox is dat terwijl de meeste nieuwe schaarste (grondstoffen, energie, klimaat, water, biodiversiteit etc.) *materieel* van aard zijn, de oplossing dient te worden gevonden in de *immateriële* werkelijkheid van menselijke creativiteit, samenwerking, vertrouwen en hoop. De toekomst van de mensheid en vele andere levensvormen is afhankelijk geworden van hoe wij die toekomst zien, want wij scheppen onze eigen wereld. Daarom bevinden we ons aan de vooravond van een nieuwe kentering: de duurzaamheidsrevolutie.

Economische Transitie



Dit model vereenvoudigt de laatste 1000 jaar geschiedenis tot drie fases: van landbouw via industrie naar, in ons tijdgewricht, duurzaamheid.

De transitie naar het nieuwe tijdperk gaat gepaard met grote dilemma's en tegengestelde belangen, waarbij de sterke neiging bestaat terug te keren naar het oude vertrouwde systeem. Omdat juist de oude denkmodellen ten grondslag liggen aan de crisis, is deze aanpak ongeschikt. Het enige dat ons naar het volgende tijdperk kan brengen, is een nieuwe manier van denken en handelen.

“De enige werkelijke schaarste die we nu in de economische wetenschap kennen is die van het menselijke vermogen tot innovatie en creativiteit.”

Paul Krugman, winnaar van Nobel Prijs in de Economie in 2008.

Duurzame bedrijven

De uitdaging voor het leiderschap van bedrijven is de verschuivende inzichten toe te passen op het bedrijfsniveau. Ook hier vindt een vergelijkbare verschuiving van denkbare plaatsen plaats om de complexe werkelijkheid van vandaag, in dit geval de bedrijfsdynamiek en marktomgeving, in betrouwbare denkmodellen te vangen en daarmee adequaat te besturen.

Belangrijk is op te merken dat dit voor management geen vrijblijvende keuze is, maar bittere noodzaak voor duurzaam succes in de toekomst. Het raakt alle facetten van zakendoen, omdat de verschuiving plaats vindt onder druk van de te voorspellen tekorten aan geld en grondstoffen zoals water, schone lucht, menselijk talent en energie.

In elk toekomstscenario lijkt een heroriëntatie op de rol van geld onvermijdelijk. Aanpassingen in het monetaire stelsel leiden tot zeer tastbare (en inmiddels bekende) gevolgen: krediet en investeringskapitaal zullen minder gemakkelijk te verkrijgen zijn. Het klassieke spel om activa's continu te *leveragen* dankzij het hefboomprincipe in financiële markten zal teruggedrongen worden door nieuwe financiële regels en gebruiken. De grote banken in Europa en de VS zijn na 2008 onderworpen aan strengere kapitaal-eisen, waardoor zij minder speelruimte hebben om

bedrijfsrisico's te financieren. Deze trend zal zich voortzetten. Daarmee is een belangrijk vliegwiel onder de klassieke groeimythe stilgelegd.

Bedrijven zullen voor hun groei uit eigen reserves moeten putten. Niet langer kunnen zij hun bedrijfsresultaten verhogen door een overname gefinancierd met extern kapitaal. De toenemende druk op het milieu zal zich vertalen in hogere prijzen voor grondstoffen, hogere belastingen op transport en ander CO₂-verbruikende activiteiten. Daarnaast zal in de nabije toekomst het gebruik van publieke goederen als biodiversiteit, bossen en water in de balans opgenomen moeten worden als de zogenaamde *ecologische voetafdruk*. Het concept van Triple P (People, Planet en Profit) zal onderdeel van de accountancy standaarden gaan worden. In Zuid Afrika is het al zover onder de nieuwe corporate governance code². Ook in Nederland is het nu verplicht de P's van People en Planet in het financiële jaarverslag op te nemen. Dit opent de deur naar een nieuw soort accountancy: de duurzame auditor. Een blik op de duurzaamheidsverslagen van de Big Four accountancyfirma's wijst uit dat dit inmiddels is doorgedrongen tot het denken in deze sector.

In de toekomst zullen overheid en samenleving een groter beroep doen op de private sector om publieke goederen zoals het milieu te beschermen. Dit zal doorwerken op bedrijfsniveau: het bedrijfsleven moet zich opmaken voor een wereld waarin men meer moet doen met minder geld.

Bedrijven zijn in het nieuwe tijdperk aangewezen op hun eigen innovatieve vermogen om te investeren. Hieronder valt niet alleen *research & development* gericht op technische innovatie, maar vooral een

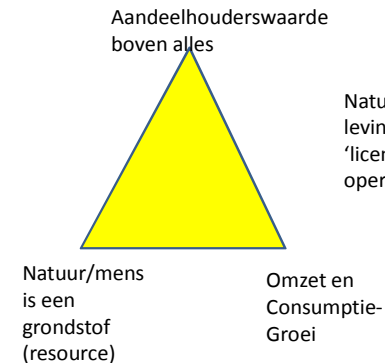
² King III Corporate Governance Report and its Principles, uitgegeven de Institute of Directors in Zuid Africa (IOD)

andere kijk op het creatieve vermogen van mensen binnen en buiten de eigen organisatie: sociale innovatie via open netwerken zal een geaccepteerd verschijnsel worden. Zoals Jim Collins en Jeremy Porras schrijven in *Built to Last*: “De volgende generatie van duurzame en succesvolle bedrijven zal niet slechts gebouwd worden op nieuwe technologie of nieuwe producten maar op een nieuwe sociale visie. Zij zien hun bedrijf als een integraal onderdeel van de samenleving en ontdekken een totaal nieuwe manier van menselijke organisatie en creativiteit.”

Het nieuwe wereldbeeld gaat voorbij de klassieke tegenstellingen tussen overheid en private sector of samenleving en bedrijven. Het behelst een overkoepelend perspectief, waarbij men noodzakelijkerwijs in plaats van een *win-lose-situatie* een *win-win-situatie* gaat zoeken met zijn strategische stakeholders. Mensen beseffen dat zij onderling strategisch afhankelijk zijn van elkaar voor een gezonde, duurzame en winstgevende toekomst en dat zij *in samenwerking* meer waarde kunnen creëren. In dit paradigma richten bedrijven zich in eerste instantie op een ‘license to operate’, gegund door de samenleving. Aandeelhouderswaarde blijft belangrijk, maar zal aan andere criteria worden gebonden, ruimer dan groei in EBITDA. Onder deze verruiming vallen bijvoorbeeld de mate waarin CO2 wordt teruggedrongen en andere factoren die de ecologische voetafdruk bepalen, alsook indicatoren voor man/vrouw-diversiteit, medewerkerbetrokkenheid en veiligheid voor omgeving.

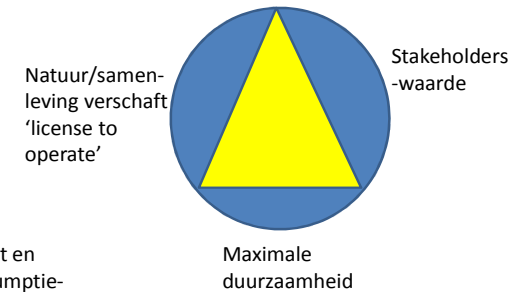
In het nieuwe denkbeeld is duurzaamheid geen extra aandachtspunt, maar wordt duurzaamheid als het uitgangspunt voor de bedrijfsstrategie genomen. In plaats van maximale aandeelhouderswaarde gaat het nu om maximale duurzaamheid.

Milieu- beeld/Stakeholders Klassiek:



Organisatie is een
productiemachine

Aanvullend

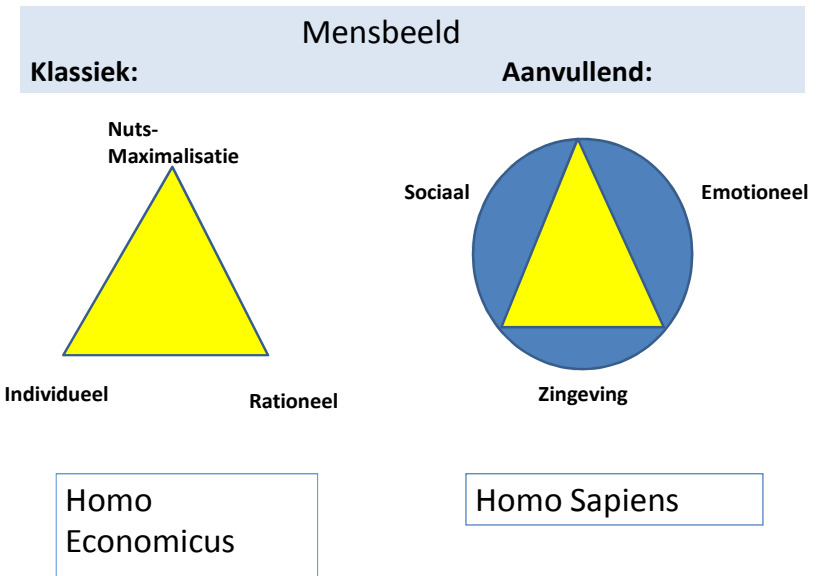


Organisatie draagt bij
aan gezondheid van
omgevend sociaal/eco-
systeem

Duurzaam organiseren

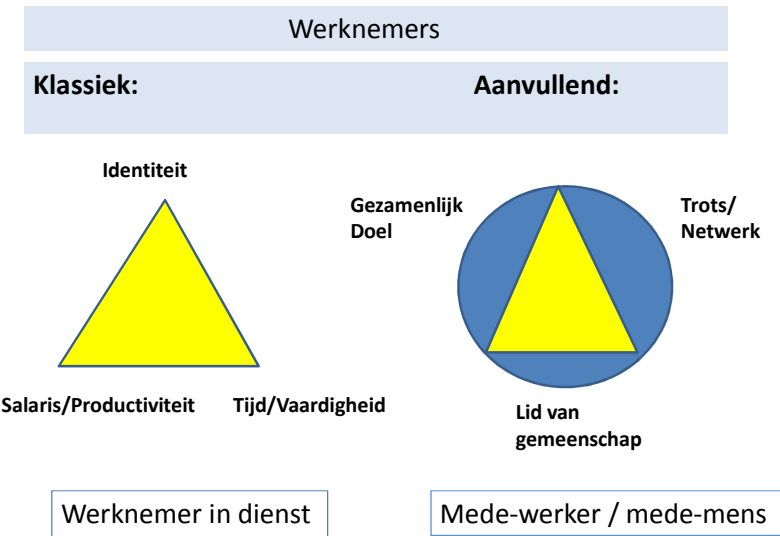
Hoe kun je leiding geven aan deze verandering naar duurzame organisaties die in samenhang met hun omgeving functioneren? Hoe creëer je duurzame waarde onder druk van de nieuwe schaarste? Hoe stimuleert je sociale en ecologische innovatie? Deze vragen leiden in veel boardrooms tot vraagtekens. Mensen zijn hiertoe zowel het middel als de oplossing. En dat geldt *in het bijzonder* voor hun *intrinsieke motivatie*. Dit is het onontgonnen terrein van het nieuwe tijdperk. We zullen mensen meer moeten aanspreken op hun motivatie en we zullen meer dienen te investeren in de ontwikkeling ervan. Het goede nieuws is dat dit niet alleen *gewenst* maar ook *mogelijk* is. De moderne wetenschap heeft empirisch vastgesteld dat de mens heel anders in elkaar zit dan de klassieke 'homo economicus'. Zoals eerder beschreven blijken mensen niet uitsluitend rationele, individuele wezens te zijn die gericht zijn op bevrediging van hun eigenbelang (in economische taal: nutsmaximalisatie). Onderzoek in vele culturen heeft aangetoond dat mensen, vooral als aan hun eerste basis behoeften is voldaan, sociaalgericht zijn, waarbij groepsnormen van groot belang zijn. Ze zijn op zoek naar betekenis en zingeving, waarbij de emotie doorslag geeft in besluitvormingsprocessen en in hun welzijnsgevoel.

Dit is te verbeelden in het volgende model:



De verschuiving in mensbeeld heeft grote consequenties voor de verhouding tussen werkgever en werknemer. Vroeger waren dat gescheiden categorieën, waarbij het werk feitelijk werd 'gegeven' aan iemand die het werk 'aannam' en die daardoor dus werknemer werd. De uitwisseling van waarde was vastomlijnd: de werknemer levert tijd en vaardigheden, in ruil waarvoor hij salaris ontvangt. Het soort werk dat de werknemer volbracht bepaalde ook zijn identiteit: hij was boekhouder, dokter, ingenieur, machinewerker of chauffeur. Grote bedrijven beschouwden personeel primair als 'human resource': als een onuitputtelijke grondstof die op de markt vrij uitwisselbaar was.

In de nieuwe open en verbonden wereld zijn arbeidsverhoudingen veel minder vastomlijnd en kan arbeid niet meer simpelweg als grondstof worden gezien. De werkgever van de toekomst is niet langer op zoek naar een werknemer met specifieke vaardigheden voor een taak, maar naar een volwassen mens met meer dan één vaardigheid die zich medeverantwoordelijk voelt voor de organisatie. Op zijn beurt is een vaste baan met salaris voor de werknemer van de toekomst niet langer voldoende: hij zoekt naar een gemeenschap van gelijkgestemden die een gelijksoortig doel nastreven, een gemeenschap op basis van gedeelde waarde. Hij zal zijn motivatie niet langer halen uit een vaste identiteit die hij ontleent aan zijn taak, maar aan de trots die hij voelt als lid van een gemeenschap waarin hij zich thuis voelt. Indien deze trots en gemeenschapszin op het werk ontbreken, zal de werknemer van de toekomst zich niet willen verbinden aan het bedrijf, ofwel door suboptimaal te presteren of zijn eigen weg te gaan. Met andere woorden: begrippen als human resources en werknemers raken achterhaald. De term 'medewerker' wordt inmiddels al veel gebruikt. Geleidelijk aan zullen we hen als 'medemens' gaan beschouwen.



Vanuit dit idee van de 'medemens' is de duurzaamheidsuitdaging de uitgelezen kans om mensen aan te spreken op zingeving en sociale verbinding, hun natuurlijke drijfveren. Grote ondernemingen als DSM, Akzo Nobel, Nike en IBM hebben reeds ontdekt dat thema's als maatschappelijke verantwoordelijkheid te gebruiken zijn als een middel voor zowel *employee engagement* als *business innovatie*, mits strategisch en psychologisch goed onderbouwd. Het nieuwe mensbeeld staat toe dat we nieuwe waarderingsmethoden, zowel boekhoudkundig als psychologisch, kunnen gaan gebruiken. In plaats van elke twee jaar een nieuwe en grotere leaseauto zal de succesvolle medewerker beloond

gaan worden met minder tastbare vormen van erkenning, bijvoorbeeld mogelijkheden tot persoonlijke verdieping en ontwikkeling, goede balans tussen werk en privé, uitbreiding van sociale netwerken en uitoefening van nevenfuncties in die netwerken, vooral als die bijdragen aan de positieve ontwikkeling van bedrijf, maatschappij en milieu. Werknemers zullen loyaal zijn aan bedrijven waar zij zich op basis van gedeelde waarden en levenssituatie thuis voelen en zich voortdurend in een gezonde balans kunnen ontwikkelen. Ook zullen deze principes ingezet worden om zowel nieuwe werknemers en als klanten aan te trekken en te behouden. Een duurzame reputatie zal duurzame relaties opleveren. Deze principes en praktijken zullen een vast onderdeel worden van *management performance* en beloningssystemen. Met andere woorden: de *bedrijfswaarde* zal in toenemende mate bepaald worden door *waarden*.

Duurzame markten

Omdat volgens de nieuwe wetenschappelijke inzichten mensen sociaal-emotionele wezens zijn, verschuift ook het beeld dat we hebben van menselijke systemen zoals markten. Het klassieke idee van het bedrijf als overzichtelijke machine die goederen bij consumenten afzet wordt vervangen door het beeld van een dynamisch levend systeem, dat integraal onderdeel is van een even levend sociaal- en ecosysteem. Datzelfde geldt voor de markt: niet langer kan een ondernemer de markt als neutrale handelsplaats van vraag en aanbod beschouwen, maar als een netwerk waarin wordt gegeven en gegund, waarin de 'winnaars' niet de meeste omzet maken maar de meeste gezamenlijke waarde creëren. Omdat menselijk handelen in eerste instantie niet door de ratio wordt bepaald maar door emotie, bepalen emoties en gevoelens volgens hun eigen logica de ups en downs in de markt. Dit geldt zowel voor de externe

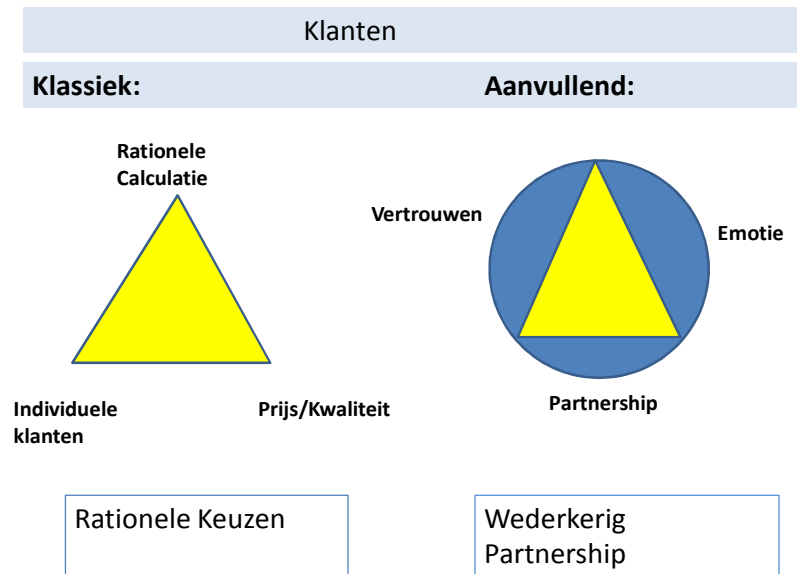
markt waar klanten en leveranciers elkaar ontmoeten als voor de interne markt van werkgevers en werknemers.

Normaalgesproken denkt men in aparte *categorieën stakeholders*, zoals klanten, overheid, aandeelhouders, personeel en gemeenschap, die los van elkaar worden gezien. In het nieuwe denkmodel zien wij deze categorieën in eerste plaats als mensen, met – zoals gezegd - emoties, gevoelens en overtuigingen. Weliswaar behoren zij nog steeds tot een categorie met een bepaald onderscheidend kenmerk, maar het perspectief wijzigt: ze zijn mensen die een *gedeeld belang* hebben en samen met elkaar waarde creëren. In het nieuwe denkmodel stuurt het leiderschap van het bedrijf op dat brede gedeelde belang, in plaats van op het nauwe eigenbelang dat centraal stond in het oude wereldbeeld. Harvard-onderzoekers Michael Porter en Mark Kramer beschreven deze benadering onlangs als Creating Shared Value (CSV)³. Het bedrijf Nestle liet hen toe CSV toe te passen op de koffie supply-chain. Alle partijen – boeren, fabrikanten, toeleveranciers, tussenpersonen en consumenten – bleken dankzij deze benadering meer waarde voor zichzelf te creëren.

Dit leidt tot de vraag: *hoe* stuur je op deze gedeelde waarde creatie? Dat is een belangrijke vraag, waarvan het antwoord besloten ligt in het vermogen verbinding te maken met de klant of werknemer. Dit vereist een heel ander communicatieproces dan in het oude paradigma. De crux is: het gedeelde belang wordt *gezamenlijk* bepaald. In tegenstelling tot het oude materiële paradigma, waar een schutting om de stakeholders heen werd gebouwd en vervolgens over de schutting heen met hen werd gesproken, kan het brede belang alleen gezamenlijk worden bepaald. Dit

³ Michael Porter and Mark Kramer. The Big Idea: Creating Shared Value, Harvard Business Review, Jan-Feb 2011

vereist een vorm van marketing en communicatie waarvoor de schuttingen worden afgebroken. De klassieke benadering is om leverancier en klant als twee gescheiden eenheden te zien, met de markt als ruilplaats en geld als maatstaf van succes. Dit beeld staat weliswaar een grote mate van efficiëntie toe, maar schiet tekort als model voor de moderne dynamische sociaal-emotionele werkelijkheid. In het nieuwe wereldbeeld is de klant vooral een mens, niet alleen consument of producent.



In tegenstelling tot de 'homo economicus' die slechts een materiële vraag heeft, gaan wij nu uit van de 'homo sentiens' die kiest op basis van met

emoties, waarbij de impliciete boodschap achter de vraag is: *vertrouwen*. In het nieuwe wereldbeeld is het scheppen en behouden van vertrouwen de basis van succes. Het vertrouwen tussen consument en producent is in moderne tijden broos en vluchtig. Een enkele slechte ervaring, zelfs zo iets een ongefundeerd gerucht, kan via internet gehele bedrijfsreputaties te grabbel gooien. Massale reclamecampagnes betekenen niets voor het vertrouwen als de boodschap ervan niet strookt met de feitelijke ervaring van de klant. Wat dan wel? De marketeers van de toekomst proberen allereerst hun klant in zijn leefomgeving te leren kennen, niet slechts als consument met een *spending budget*, maar als mens met hart en ziel. Verder zullen zij zich de basisbeginselen van de psychologie ten aanzien van vertrouwen eigen dienen te maken. Vertrouwen staat en valt bij betrouwbaar, transparant en consistent gedrag. Bedrijven die vasthouden aan de focus op kortetermijnrendement, zullen hier meer moeite mee hebben dan ondernemers die klanten als duurzame partners met een gedeeld belang beschouwen.

In het nieuwe wereldbeeld is de markt niet alleen een gesloten systeem waar consument en producent een *transactionele relatie* hebben, waarbij goederen worden geruild voor geld in een zichzelf regulerend evenwichtig gesloten systeem van vraag en aanbod. De nieuwe werkelijkheid vereist dat de scheidslijn tussen koper en verkoper steeds verder vervaagt en dat zij zich beide steeds meer *verbonden voelen* en over elkaars grenzen heen kijken. Hierbij voelen koper en verkoper zich partners van elkaar. In essentie gaat het in de moderne klantrelatie om het succesvol maken van de ander. Het geld vertegenwoordigt de waarde van het materiële product of dienst. Maar de werkelijk duurzame waarde, dat wat werkelijk wordt gecreëerd en toegevoegd, is het succesvol maken van de ander. Het gaat niet alleen om de transactie, maar juist om de vervulling van de

achterliggende verlangens. Dit geldt zowel functioneel als op emotioneel en aspirationeel niveau. Ook het tegenovergestelde is het geval: in een duurzame relatie beoogt een klant ook bij te dragen aan het succes van de leverancier.

Duurzaam leiderschap

Tot slot is het gezien de bovenstaande verschuivingen in mensbeeld en operationele werkelijkheid evident dat het leiderschap in organisaties ook wezenlijk zal gaan veranderen. Dit wordt bevestigd door de lawine van boeken over 'nieuw leiderschap' die de laatste jaren uitkomen. Hieronder is het werk van Annie McKee en Richard Boyatzis, die duizenden leiders van bedrijven onderzochten en hun bevindingen koppelden aan de nieuwste inzichten uit de neurowetenschappen. Zij creëerden een nieuw vocabulaire voor leiders en organisaties van de toekomst: zij noemen het 'resonerend leiderschap'. Bovendien laten ze zien dat leiderschap kan worden geleerd door oefening in emotionele intelligentie, bewustzijn en empathie. Resonerend leiderschap helpt financieel, menselijk, intellectueel en ecologisch kapitaal om te zetten in een krachtig duurzaam recept voor succesvolle organisaties.

*'Natuurlijk moet een leider inzicht hebben in de markt, de technologie en allerlei andere factoren die van invloed zijn op de organisatie. Deze kennis is noodzakelijk maar niet toereikend voor duurzaam effectief leiderschap. (...) Een resonerende leider mobiliseert de kracht van alle mensen die in en rond de organisatie werken.'*⁴

Duurzaam leiderschap gaat nog verder: het omvat het vermogen constructief om te gaan met de grote systeemcrisis van deze tijd. Het

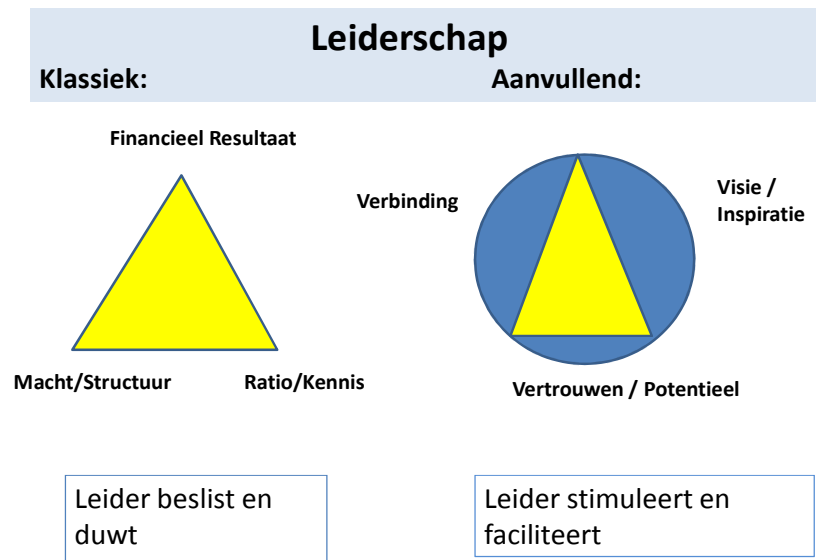
beschouwt duurzaamheid als een uitnodiging tot diepgaande persoonlijke ontwikkeling van de leider zelf, zijn team en zijn personeel. Zulke leiders voelen zich verbonden zowel met aarde als met mensen, met wie zij een inspirerende en realistische visie ontwikkelen. Deze leiders verschuilen zich niet achter specialisten met complexe modellen. Evenmin zullen zij toegeven aan angst of cynisme dat blind maakt voor de kansen die deze onzekere tijd met zich meebrengt. Deze duurzame leiders durven te varen op een waardegedreven innerlijk kompas dat de moderne ijsbergen herkent en de weg wijst in een snel veranderende wereld. Omdat zij begrijpen dat duurzaamheid een andere cultuur vereist binnen hun organisatie, investeren zij in processen die menselijke passie en creativiteit stimuleren.

Deze vorm van leiderschap moet niet worden afgedaan als een lovenswaardig maar onbereikbaar ideaalbeeld. Er zijn talloze kleine ondernemers gegrepen door de duurzaamheidsrevolutie die serieuze pogingen doen deze vaardigheden aan de dag te leggen. Ook zijn er vele 'change-agents', ook wel 'intrapreneurs' genoemd, bij grote bedrijven, vaak in functies zoals MVO (*maatschappelijk verantwoord ondernemen*)- of innovatiemanager, die dezelfde weg opgaan. De houding die deze duurzame leiders cultiveren lijkt te corresponderen met de krijgers van oude legendarische culturen. Wij hebben met andere woorden eerder in onze evolutie vergelijkbare vaardigheden ontwikkeld om de uitdagingen van vroegere dagen aan te gaan. Zo kunnen we ook in deze moderne tijd iets leren van de Ridders van de Ronde Tafel van Koning Arthur, de krijgers van de Japanse Samurai, het Centraal-Aziatische rijk Shambhala of de Priesterorde van de Jezuiten. Centraal hierbij staat de beoefening van 'innerlijk' krijgerschap ten behoeve van het verbeteren van de externe werkelijkheid. De externe werkelijkheid van vandaag wordt beheerst door

⁴ Annie McKee and Richard Boyatzis, Resonant Leadership, 2005

nieuwe vijanden, vooral door economische, sociale en ecologische kortzichtigheid. Juist omdat deze vijanden door onszelf zijn geschapen, en liggen verscholen in ons eigen denken, ligt het in ons vermogen hen te verslaan. Dat is de taak van duurzaam leiderschap.

“De volgende generatie van leiders zal het vermogen dienen te ontwikkelen om het ‘onzichtbare zichtbaar te maken’, wat neerkomt op het trainen van ‘ecologische’ intelligentie. Daniel Goleman in Ecological Intelligence 2009



Duurzaam transformatieproces

Om de nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden zullen duurzame leiders hun organisatie gaan transformeren. Niet alleen in strategische zin, maar vanuit het besef dat organisaties levende organismen zijn en afhankelijk van een sociaal en natuurlijk ecosysteem, ook in cultureel en maatschappelijke zin. Er zijn inmiddels talloze grote en kleine bedrijven die deze weg bewandelen, waarbij de motivatie veel verder gaat dan goed MVO-beleid of ‘corporate citizenship’. In de woorden van Unilever topman Paul Polman, toen hij in 2010 de nieuwe duurzaamheidsvisie van zijn bedrijf lanceerde: “We kunnen als bedrijf niet slagen in een samenleving die faalt. Omdat wij als bedrijf de vrijheid hebben te kiezen, hebben we ook de verantwoordelijkheid deze keuze zo duurzaam mogelijk te maken.”

Bij een aantal ondernemingen, zoals Unilever, gaat dit verder dan retoriek of mooie PR-praat, het zogenaamde ‘greenwashing’. Er zijn ‘best practices’⁵ aan het ontstaan die bedrijven hanteren om duurzaamheid in alle facetten van hun bedrijfsvoering te integreren. Om deze ‘geïntegreerde duurzaamheid’ te bereiken zal het bedrijf zowel het front-office als het back-office verduurzamen. Dit betekent ten eerste dat zij nadruk leggen op het produceren van duurzame producten door middel van duurzame ketens van toeleveranciers en optimale recycling van eindproducten, bijvoorbeeld door het befaamde ‘cradle-to-cradle’ concept⁶. Ten tweede zal het bedrijf investeren in een duurzame *mindset* van medewerkers, zodat ook activiteiten zoals marketing, verkoop,

⁵ Daniel Goleman & Christoph Lueneburger, "The Change Leadership Sustainability Demands" in the MIT Sloan Management Review (Summer 2010).

⁶ Ontwikkeld door Michael Braungart en Bill McDonough.

personeelsbeleid, financiën en governance vanuit duurzaamheidsprincipes worden benaderd. Het gevolg hiervan is dat er behalve een duurzame structuur, ook een duurzame cultuur binnen de onderneming ontstaat. Dit is geheel in lijn met de balans die levende systemen nodig hebben om te overleven: de combinatie robuustheid (skelet/structuur) en flexibiliteit (communicatie/cultuur), overeenkomende met de eerder genoemde balans tussen efficiëntie en veerkracht.

Hoe is deze transformatie te leiden? Hoe leidt een leider in duurzaamheid? In eerste instantie vereist een grondige strategische oriëntatie op de toekomst op langere termijn en op de missie van het bedrijf, waarbij diepzinnige vragen aan de orde komen als 'waartoe is dit bedrijf op aarde?' en 'hoe verhoudt mijn missie zich tot de buitenwereld van maatschappij en natuur?' Vervolgens zal de onderneming een grondige risicoanalyse van alle duurzaamheidsscenario's dienen te maken, met name ten aanzien van de nieuwe schaarste van water, politieke stabiliteit, klimaat, biodiversiteit en krediet. Vanuit dit perspectief zal het bedrijf bereid moeten zijn aan alle geldende regels voor MVO en duurzaamheid (zoals het aanvaarden van de GRI-rapportagerichtlijnen)⁷ te voldoen. Pas daarna, wanneer het bedrijf als het ware een 'licence to operate' heeft verdiend, ontstaat de morele vrijheid om duurzaamheid als een business opportunity te zien. Vanuit het denken in kansen in plaats van bedreigingen zal het eenvoudiger worden alle medewerkers in deze transitie te betrekken: duurzaamheid is 'fun', omdat het nieuwe mogelijkheden oplevert. Deze plezierfactor is essentieel om klanten en leveranciers in de transformatie te betrekken. Zo wordt de duurzaamheidsstrategie geïntegreerd in de primaire functie van het bedrijf: waardecreatie.

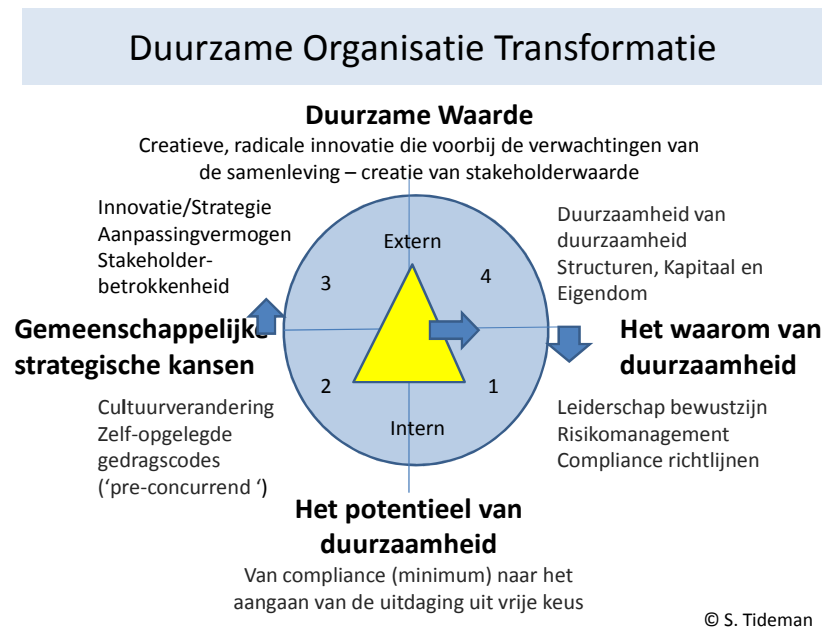
⁷ Global Reporting Initiative, zie www.globalreporting.org

Om te slagen vereist dit transformatieproces een heroriëntatie van *shareholder-waarde* naar *stakeholder-waarde*, zowel in de filosofie van het management als in de juridisch-financiële structuur. Aandeelhouders worden hierbij niet verwaarloosd: zij blijven primaire belanghebbenden bij het bedrijf, maar hun belangen worden gewogen in een breder kader van stakeholdersbelangen. De aandeelhouder van de toekomst beseft dat dit zijn belangen alleen maar ten goede zal komen, zeker op langere termijn. Omdat zo'n aandeelhouder het belang van de onderneming boven die van zijn eigenbelang op korte termijn zal stellen, zou je deze shareholder beter kunnen betitelen als een 'careholder'. Deze heroriëntatie zal door regels dienen te worden ondersteund. De huidige 'rules of the game', in het bijzonder in de Angelsaksische landen waar de rechten van shareholders wettelijk prevaleren boven die van andere belanghebbenden, staan careholderschap veelal in de weg. Wanneer ook de eigendomstructuren van bedrijven zich hebben geplooid naar het ontwikkelen van optimale stakeholderwaarde, wordt de duurzaamheidsstrategie zelf duurzaam.

Niettemin kunnen bedrijven hier zelf invloed op uitoefenen. Dit is eenvoudiger voor kleinere niet-beursgenoteerde bedrijven, maar ook grotere beursgenoteerde ondernemingen als Unilever tonen leiderschap. Paul Potman, CEO van Unilever: "Een bedrijf dat goed is voor de consument, voor de eigen werknemer en hun engagement, is uiteindelijk goed voor de aandeelhouder."⁸ De afgelopen twee jaar is Unilever beloofd voor deze duurzame aanpak: het aandeel doet het beter dan het gemiddelde in de sector.

⁸ Interview met Paul Polman, NRC Handelsblad, 12 november 2010

Het transformatieproces naar geïntegreerde duurzaamheid correspondeert met het *Sustainable Sense Model*. SSM is niet alleen inzetbaar als een statische landkaart om het veranderde landschap te verkennen, zoals eerder beschreven, maar ook als een gids die richting geeft aan de duurzaamheidstransformatie als dynamisch proces. SSM helpt de reiziger de juiste route te bewandelen naar de realisatie van een wezenlijk duurzame organisatie. Dit is als volgt uit te beelden:



wereldbeeld ontdekken dat een perspectief biedt op win-win oplossingen voor iedereen. Duurzaamheid is een onvermijdelijk proces van economische transformatie, waartegen verzet zinloos is. Het goed doorgronden van duurzaamheid opent de weg naar een nieuwe manier van waardecreatie, samen met stakeholders. Deze weg zal bewandeld dienen te worden door een nieuw soort leiderschap: duurzaam leiderschap.

Duurzaam leiderschap onderscheidt zich van gewoon leiderschap in het vermogen om de grote duurzaamheidsuitdaging niet alleen als een probleem of bedreiging te zien, en ook niet simpelweg als een marktkans om je te onderscheiden, maar vooral als een kans om de kwaliteit van het eigen leiderschap substantieel te verhogen. Met meer hoogwaardig leiderschap zullen bedrijven in staat zijn het gedeelde belang van stakeholders te ontdekken en daarmee juist ook in zakelijk zin succesvol te zijn. Het conflict tussen financiële efficiëntie en duurzaamheid is een daarom illusie. De bottom line hoeft niet een race naar de bodem in te luiden, maar een weg naar de toekomst. De keuze is aan leiders om de uitdaging wezenlijk aan te gaan. Daarmee kunnen zij tot de 'winnaars' van de toekomst gaan behoren.

“Duurzaamheid is de key driver voor innovatie: alleen bedrijven die bewust duurzaamheid nastreven zullen een werkelijk concurrentievoordeel bemachtigen.” C.K. Prahalad, Harvard Business Review 2009

Als we verder kunnen kijken dan de ogenschijnlijke tegenstelling tussen economisch groei en de bescherming van de natuur, tussen efficiëntie en veerkracht, dan zullen we in duurzaamheid een nieuw, meer holistisch

Sander Tideman is oprichter en directeur van de Global Leaders Academy dat zich richt op het ontwikkelen en verspreiden van duurzaam leiderschap. Ook leidt hij het SEAL Instituut (Sustainable Enterprise Action Learning) in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit.

www.sandertideman.com en www.sealinstituut.org.

Hij is auteur van Mind over Matter – van Zeepbelkapitalisme naar een Economie met Hard, waarover Management Scope schreef: *“Iedereen die dacht dat na de recessie we weer naar business-as-usual zouden terugkeren, heeft buiten Sander Tideman gerekend. Hij toont de weg met veel overtuiging. Zijn boek is warm aanbevolen aan alle ondernemers, managers, politici en economen die de uitdaging van de 21^{ste} eeuw aan willen gaan zonder oogkleppen”*.

Mind over Matter

“Dit boek is ‘beyond economics’. Het geeft aan hoe de kredietcrisis deel uitmaakt van een bredere duurzaamheidcrisis en, belangrijker, hoe wij de duurzaamheidsuitdaging aan moeten gaan.”

**Prof.Dr. R.J.M. Dassen R.A. Bestuursvoorzitter
Deloitte Nederland.**

“Dit boek levert een belangrijke bijdrage aan het denken over de vormgeving van de volgende fase in de ontwikkeling van de maatschappij, door aan te geven op welke beginselen we een duurzaam economisch model kunnen bouwen en wat we kunnen

doen om daar een begin mee te maken.”
Herman Wijffels, vml. bestuurder The World Bank, Sociaal Economische Raad, Rabobank

