

DEEP GOVERNANCE BEGINT BIJ DIEPERE VRAGEN

Community of Practice *Ongemak in de
boardroom*

Copyright: Patrick Nullens en Josephine de Zwaan (10-1-2023)
Voor intern gebruik, niet ter verdere verspreiding, publicatie of
overname

I. DE HORZEL VAN SOCRATES

Besturen en bevragen, ze staan op gespannen voet met elkaar. Hun relatie is ambivalent, het is er een van liefde en haat, van elkaar vermijden en steeds elkaar opzoeken. Besturen en bevragen, ze kunnen en mogen elkaar niet missen. Hoe ziet die ambivalentie er dan uit?

Bestuurders willen vooruit en daarom hebben ze vaak geen behoefte aan complexe open vragen die er “nu niet toe doen”. Hun bordje ligt al vol met de urgente alledaagse problemen. Commissarissen hebben volle agenda's en trachten vooral risico's te minimaliseren. Enige zekerheid over de grote kaders en de toekomst is wenselijk. Daarom leidt het stellen van vragen vaak tot ongemak. En toch, we weten heel goed dat strategieontwikkeling en innovatie alleen mogelijk is als we doorvragen, afstand nemen en ook de grenzen van ons eigen kunnen ontdekken. De huidige urgente transitie die we moeten doormaken in de marktwerking, energie, voedselketen, verpakkingsindustrie enz., dwingen ons om diepere en meer fundamentele vragen te stellen. Besturen wordt allereerst de moed vinden om te bevragen. Onszelf, de onderneming, de sector en onze rol in de samenleving bevragen.

Deep Governance begint bij het dieper bevragen, de dialoog en het luisteren naar elkaar. Wie het ongemak hiervan niet ervaart mist werkelijk de crux van het nieuwe verhaal wat we samen moeten schrijven. Het is geen vrijblijvende academische oefening, het gaat om de toekomst van onze kinderen en kleinkinderen, de toekomst van de hele planeet.

Niemand staat zo model voor het bevragen als begin van dialoog en de ambivalente relatie met leidinggevend als de Atheense filosoof Socrates (469-399 v.Chr.). In de Westerse traditie werd hij een rolmodel voor dialogische waarheidsvinding.¹ Socrates vergeleek de opdracht van de filosoof met het beroep van zijn moeder, een vroedvrouw. Het stellen van vragen is als een begeleiden van een pijnlijke bevalling. Wijsheid is niet zozeer alle antwoorden weten dan wel vroedkunde (*maieutikè technè*). Alleen door het stellen van de juiste vragen worden nieuwe inzichten geboren. De eerste stap volgens Socrates is om de geest van de gesprekspartner leeg te maken, en alle veronderstelde kennis los te laten. Hierbij hoorde ook het aan de kaak stellen van leidinggevend die zichzelf erg wijs vonden. Het niet-weten als begin van het nieuwe weten. Dit niet-weten vormt dan het vertrekpunt en voorwaarde voor een verdere zoekende dialoog. Deze Socratische methode is de mooie kant van het Socratische verhaal.

Maar er zit ook een lastige kant aan deze methode en dat is precies die van het ongemak. Klassieke denkbeelden werden door deze filosoof bevestigd en veroorzaakte onzekerheid, onveiligheid en zelfs angst. Vooral bij leidinggevend. Socrates bleef doorvragen tot het moment van de *aporia*. Wat betekent dat we geen uitweg meer weten. Dit is de verlegenheid dat we het niet weten. Het niet-weten of 'het bewust onbekwaam' is het begin van nieuwe kennis. Hij bracht leidinggevend tot het onzekere punt van niet-weten (*aporia*). Door zijn vragende methode om de ander tot verlegenheid te brengen maakte Socrates heel wat vijanden, vooral bij het

establishment van Athene. Hij vergeleek zichzelf met een horzel die een traag paard probeerde wakker te houden. Dit ongemak leidde uiteindelijk tot het punt dat Socrates de doodstraf kreeg, het drinken van de gifbeker. Wie lastige vragen stelt maakt krachtige vijanden. Maar de horzel is een geschenk van God aan de staat om haar bestuurders te helpen. In zijn laatste pleidooi, vlak voordat hij de gifbeker dronk, zegt Socrates het volgende (tenminste dit is hoe zijn leerling Plato het heeft verwoord):

“Ik durf te zeggen dat je misschien ontstemd zult zijn, zoals iemand die plots uit zijn slaap wordt gewekt, en meent je me makkelijk dood kunt slaan, zoals Anystus adviseert. Om dan de rest van jullie leven door te kunnen doorslapen, tenzij God in zijn bezorgdheid voor u een andere horzel zendt.”²



Figuur 1

De horzel is er niet alleen om leiders door middel van vragen wakker te schudden. Het bevragen is ook een andere methode dan het pleitten, overtuigen en zenden van informatie.

Willen we het verhaal van Socrates goed begrijpen moeten we het in contrast plaatsen met de in die tijd populaire sofisten. Zij hadden het allemaal mooi op een rijtje. De sofisten konden inspirerend spreken en hadden een ongekennde overtuigingkracht. Zij waren de influencers en bloggers van hun tijd, veelgevraagde sprekers, ook op de feestjes. Men vond het geweldig wanneer iemand een spannend pleidooi kon houden, los van de inhoud ervan. Tegen de achtergrond van de Atheense democratie was het vermogen om te overtuigen, een sterk argument neer te zetten, een groot goed. De sofisten waren hierin de leermeesters en zij verkochten hun retorische technieken als kundige zzp'ers. Maar Socrates doorprikte met zijn lastige vragen als een horzel de vermeende kennis, retorische truckjes valse zekerheden die leiders zich al te gemakkelijk toe-eigenden.

Een belangrijke voorwaarde om dieper te bevragen is het ontwikkelen van een brede kennis, en een verbinding met wat er in de wereld rondom ons gebeurt. Filosofie was in de klassieke wereld wat we vandaag wetenschap zouden noemen. De vele gespecialiseerde vakdisciplines zouden pas veel later komen. Wetenschap was waarheidsvinding in de volle breedte. Dat kon toen nog. Hierdoor werden

levenskeuzes vanuit een holistisch begrijpen van de werkelijkheid bevraagd. Dit soort breed bevragen en zoeken naar waarheid is iets wat we nu, vaak als vakspecialisten, opnieuw moeten leren. We overstijgen dan de methodes van het typisch juridisch, economisch, boekhoudkundig of technisch bevragen en leren dan om vragen te stellen vanuit begrippen als levensgeluk, maatschappelijk welzijn, de toekomst van onze planeet. Deze breedte hoort bij een nieuwere economie die radicale vragen stelt over groei, menselijk floreren, de beperkingen van BBP, en meervoudige waardencreatie. Nu zouden we allemaal opnieuw een beetje cultuurfilosoof moeten worden en ons de kunst van een intellectuele vroedvrouw eigen maken. Dit vraagt om investering in tijd, vertraging, moed, en een liefde voor waarheid en waarachtigheid. Dieper vragen is dan een combinatie van ethiek, wetenschap en bewogenheid voor mensen en planeet. Kortom: welkom aan de horzels en vroedvrouwen in de boardroom, zij zijn een godsgeschenk!

2. DIEPERE VRAGEN EN DE KUNST VAN HET LUISTEREN

Deep governance gaat dus allereerst over de bereidheid om het ongemak toe te laten dat ontstaat uit lastige vragen. We spreken in dit verband ook van ‘trage vragen’, vragen die vaak ook te maken hebben met complexe vraagstukken en ethische dilemma’s. Juist de professional dient zich te bekwamen in het stellen van trage vragen die ons helpen in een moerassige context van onzekerheden.³

Uiteraard vraagt dit wel om een sfeer van vertrouwen, openheid en zelfs kwetsbaarheid. Dit bouw je niet zomaar even snel op. Het is een investering in onszelf en het team waarmee we werken om ruimte aan vragen te scheppen en het gesprek op een ander niveau te tillen. De keuze om diepere vragen te stellen betekent uiteraard niet dat de gebruikelijke taken van een board of bestuur wegvallen. De gewone routines blijven bestaan en zijn noodzakelijk voor de organisatie. Het dieper bevragen komt erbij en voegt vooral een dimensie toe. Het verandert wel de stijl, aandachtspunten en de agendering van vergaderingen.

We benoemen hierna vijf niveaus van bevragen die verder gaan dan de klassieke vragen naar verduidelijking van de cijfers, plannen, risico’s en compliance. Alle vijf vormen van vragen typeren de Deep Governance aanpak. Ze steken de spade telkens iets ‘dieper’ en veroorzaken mogelijk toenemend ongemak. Verder zouden we naast de vijf niveaus van vragen ook vijf niveaus van luisteren kunnen plaatsen. Wat voor zin heeft het immers om een goede vraag te stellen en vervolgens niet naar elkaar te luisteren? Vragen kunnen zelfs in stilte plaats vinden, ze zijn een grondhouding van ‘vragend luisteren’. Wat zegt die ander precies, waarom? Wat wordt er nu niet gezegd? Hoe zou mijn vraag bij die ander overkomen?

Het cultiveren van het dieper bevragen van elkaar zien we vooral in drie professionele contexten: de boardroom, het directieteam en gezelschapsvorming (Community of Practice). In de boardroom is de tijdsdruk enorm en de verbinding tussen de toezichthouders soms flinterdun. Het vormt een enorme uitdaging om een omgeving te creëren waar een diepere dialoog kan plaatsvinden. Het spreekt voor zich dat de voorzitter hier een grote rol in speelt. Dit begint al bij het scheppen van ruimte in de agenda betreft. Met welke thema’s zijn we bezig? Een beginpunt zou kunnen zijn om in het kader van een evaluatie de Socratische methode en de vijf onderstaande niveaus van bevragen te bespreken. Dit schept psychische ruimte om later, ondanks de hectiek, toch tijd aan dieper vragen geven.

Het managementteam en de bestuurskamer zijn potentiële broedplaatsen van innovatie en strategische ontwikkeling. Een goede CEO durft deze vijf niveaus van bevragen aan zonder dat hij/zij zich bedreigt voelt, hoogstens wat ongemakkelijk. Een derde context is die van professionele gezelschapsvorming, waarin uitwisseling en ontwikkeling plaatsvindt tussen professionals rondom hun professionele waarden

en beroepsethiek. Juist hier moet door het stellen van ‘trage vragen’ alle ruimte voor reflectie ontstaan. Dit leidt dan tot co-creatie en transitie binnen de organisatie. ¹

De vijf niveaus van bevragen die bij Deep Governance horen zijn:

- 1) **Integraal bevragen**
- 2) **Disruptief bevragen**
- 3) **Persoonlijk bevragen**
- 4) **Ethisch bevragen**
- 5) **Hoopvol bevragen**

Het gaat hierbij om het doel van de vraag: het gesprek over meervoudige waardecreatie, innovatie, authenticiteit, ethische keuzes of hoopvolle toekomst. Welke dialoog willen we met onze vraag in gang zetten? We bespreken deze vijf vragen hierna in het kort en geven een voorbeeld. Als thematiek komen ze later regelmatig terug. Zo heeft disruptief bevragen te maken met traag denken en het gebruik van onze linker en hersenhelft (p. 8-11); persoonlijk bevragen gaat over de ervaring van authenticiteit (p. 11-13), ethisch bevragen over het omgaan met morele dilemma’s (p. 13-16) en hoopvol bevragen gaat over het samen werken aan een nieuwe toekomst (p. 16-18).

De vijf vormen van bevragen worden hierna beschreven. Eerst wordt het theoretische kader geschetst. Vervolgens gaan we over naar de praktijk. We beginnen met het samenvatten van het vertrekpunt en de gerichtheid van de vraag en daarna volgt lijst met voorbeeldvragen.

DEEP GOVERNANCE OP 5 NIVEAUS



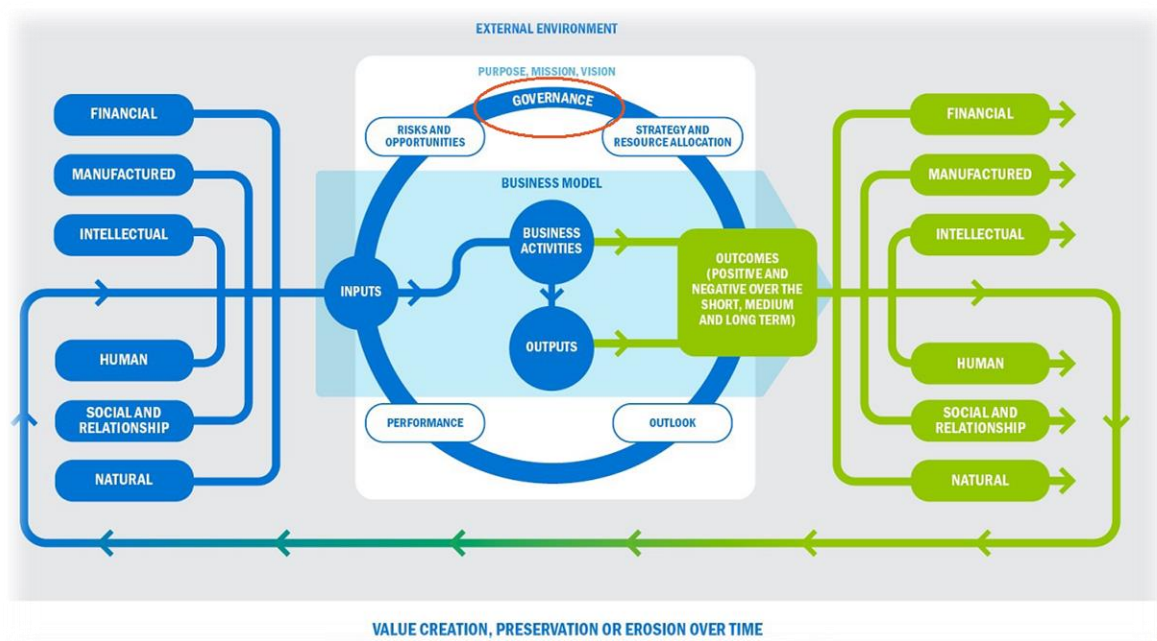
Figuur 2: Deep governance op 5 niveaus

NIVEAU I: INTEGRAAL BEVRAGEN

Achtergrond van integraal bevragen

Het eerste niveau van dieper vragen ligt voor de hand. Duurzaamheidscriteria en sociale rechtvaardigheid worden voor aandeelhouders, institutionele beleggers, leveranciers en klanten steeds belangrijker. Vennootschappen moeten op het gebied van milieu en sociale verantwoordelijkheid aan de minimumeisen voldoen en dit

inzichtelijk maken. De maatschappelijke druk op ondernemingen neemt steeds toe en dit heeft een effect op het gesprek in de bestuurskamers. Tenminste, zo zou het toch moeten zijn.



Figuur 3: integraal bevragen

We maken een heuse maatschappelijke verschuiving mee als het gaat over de rol van de onderneming in de samenleving.⁴ Vijftientig hoogleraren ondernemingsrecht hielden een pleidooi voor het opnemen maatschappelijke zorgplicht van genootschappen in de wetgeving. Een onderneming moet haar bestaansgrond kunnen formuleren en aantonen wat haar bijdrage is aan de samenleving. Ook al is dit juridisch gezien een ‘open norm’, en dus moeilijk heel precies te definiëren, het is een noodzakelijke wissel die we moeten maken. Bedrijven moeten juridisch aangesproken kunnen worden op hun bijdrage aan de samenleving.⁵

Ook de Europese Commissie zet sterk in op de verduurzaming van de economie en komt met wetgevende kaders en beleidsvoorstellen, de zogenaamde Green Deal. Als onderdeel van de Europese Green Deal; het in beeld brengen van de maatschappelijke en ecologische impact van een onderneming.⁶ Een ding staat vast: duurzaamheidsrapportages zullen niet langer vrijblijvend zijn en ze zullen steeds meer de agenda van toezichthouders en bestuurders gaan bepalen. Vanuit de gedachte van meervoudige waardencreatie wordt het integraal rapporteren de norm. De maatschappelijke zorgplicht zal ook in de nieuwe corporate governance code komen. Zo’n code is een instrument van zelfregulering.⁷ Dit instrument werkt alleen wanneer men ook de juiste kritische vragen stelt naar de meervoudige waardencreatie en zorgplicht van de onderneming.

Verder is er ook een verschuiving in het hele financieringssysteem. “Duurzaam beleggen is nu volop in, zeker bij institutionele investeerders. Voor deze laatste is het zelfs een must.”⁸ Daarom: put your money where you mouth is! Ondertussen heeft de beleggingssector een kantelpunt bereikt: bijna de helft van het wereldwijd beheerde vermogen heeft zich nu verbonden tot de verwezenlijking van de doelstellingen inzake klimaatverandering.⁹

We hebben dus wel degelijk met een brede cultuuromslag te maken, een verandering in het systeem van de markten. En sterker nog; ook een verandering bij alle actoren in het systeem. Met urgentie wordt er nieuwe kennis ontwikkeld en is men bezig met een inhaalslag.¹⁰

Dit brengt ons bij 'walking the talk' en dus ook 'questioning the walk'. Het vereist dat ander soort vragen in de boardroom gesteld worden. De vragen gaan dan om meer inzicht en bewustwording in de meervoudige waardecreatie van de onderneming. Maar ook eerlijkheid over de negatieve milieueffecten en sociaal onrecht en vragen naar mogelijke punten van verbetering. Deze integrale vragen zullen soms steken als een horzel en ongetwijfeld voor ongemak zorgen. Vaak zal een duidelijk antwoord nog uitblijven en leiden ze tot een patstelling. En toch zijn dit soort vragen een katalysator om steeds een stapje in de goede richting te zetten.

Integraal bevragen in de praktijk

Vertrekpunt

Integraal bevragen gaat ervan uit dat de board – bestuurders en commissarissen – verantwoordelijk zijn voor meervoudige

waardecreatie. De onderneming/organisatie creëert of vernietigt met inzet van zes kapitalen - financieel, intellectueel, producten, mensen, gemeenschappen en natuurlijke hulpbronnen - waarde op dezelfde kapitalen. Over deze waardecreatie legt de onderneming/organisatie verantwoording af.

Gerichtheid

Integraal bevragen richt zich op meervoudige waardecreatie (of vernietiging) door de onderneming/organisatie en rapporteert en stuurt daartoe op de zes kapitalen.

Voorbeeldvragen:

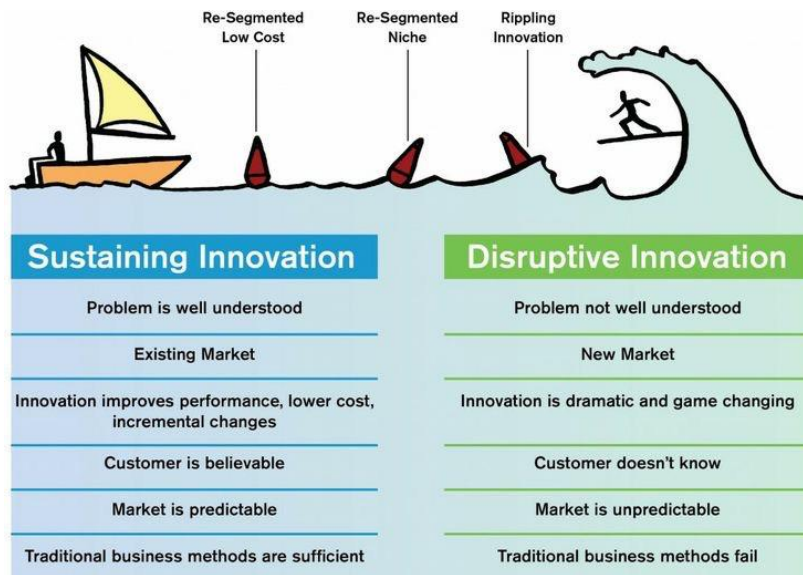
- Vragen die zich richten op het doel van de onderneming, het bestaansrecht in relatie tot de waardecreatie:
 - Welke waarden wil de onderneming creëren, wat is ons doel en ons bestaansrecht?
 - Welk maatschappelijk probleem lossen wij op?
 - Wie zijn nu onze stakeholders en welke waarde creatie verwachten zij van onze onderneming?
 - Wie zijn onze toekomstige stakeholders?
 - Wie zijn onze stakeholders 'zonder voice' wie kan hen een voice geven?
- Vragen die zich richten op de strategie die tot waardecreatie moet leiden:
 - Waar en hoe gaat deze onderneming haar rol vervullen?
 - Zijn de verschillende kapitalen in de scenario's voor de strategie en voor businesscases consistent in beeld en in de afwegingen betrokken? Hoe doen we dat?
 - Welk kapitaal (in termen van de zes kapitalen) hebben we daarvoor nodig?
 - Hebben we toegang tot deze kapitalen?

- Wat zijn de kosten van deze kapitalen en zijn in deze kosten ook de werkelijke kosten begrepen of zijn er nog kosten geëxternaliseerd? Denk aan beprijzing van Co2, eerlijke beloning, inclusiviteits-/gelijkheidsbeleid, en hergebruik van producten.
- Vragen die zich richten tot concrete doelen op de verschillende kapitalen:
 - Welke doelen stellen wij ons voor de bijdrage die we gaan leveren aan het herstel van de ecologie en van menselijk floreren?
 - Welk beleid, welke processen en welke assurance hebben wij op inzet en rapportage op de verschillende 'kapitalen' ingericht?
 - Zijn de ecologische-, sociale- en governance-risico's in ons ERM-systeem geïntegreerd?
 - Hebben wij scope 1, 2 en 3 emissies in beeld? Hetzelfde voor overige ecologische en sociale schade?
 - Welke doelen hebben wij op emissies? Committeren wij ons aan science based targets?
- Vragen die zich richten op informatie over de verschillende kapitalen:
 - Hebben wij de geëxternaliseerde kosten in beeld wat betreft natuurlijke hulpbronnen, mensen en gemeenschappen?
 - Beschikken we over de goede data?
 - Laten wij onze data extern valideren?
 - Hebben we zicht op onze peers en hun meervoudige waardecreatie?
 - Worden er daadwerkelijk 'resources' ter beschikking gesteld om de gekozen meervoudige waarde te creëren? Wordt er budget toegekend? Wordt er kapitaal gealloceerd? Worden er mensen ingezet?
- Vragen die zich richten op de organisatie van de board:
 - Hoe organiseert de board (bestuurders en commissarissen) zich, zodat op de thema's die voor de onderneming materieel verschil maken voor de meervoudige waardecreatie, voldoende kennis en tijd beschikbaar is?
 - Hoe agendeert de board deze thema's?
 - Hoe organiseert de board dat de outside-in blik op deze thema's regelmatig beschikbaar is?
 - Hoe is de remuneratie/compensatie van de RvB aan de doelen op de meervoudige waardecreatie afgestemd?

NIVEAU 2: DISRUPTIEF BEVRAGEN

Achtergrond van disruptief bevragen

De tweede vorm van bevragen schept mogelijk nog wat meer ongemak. Het gaat dan om disruptief bevragen. Eigenlijk is disruptief bevragen vooral een ode aan de vraag zelf. Door disruptief bevragen wordt het hele systeem zelf in vraag gesteld, zonder dat men ook maar enig idee heeft van een mogelijke oplossing. Aannames en routines worden doorbroken door een vraag die als een meteoriet verschijnt en onrust in het traditionele businessmodel of vastgeroeste rollen veroorzaakt. Eigenlijk gaat het erom dat men de complexiteit van de werkelijkheid toelaat en weigert om alles te herleiden tot lineaire en calculeerbare causale relaties. Niets is 'toch logisch' of 'ligt voor de hand'. Het alledaagse wordt plots het ongewone. Dat wat nu netjes samenhangt wordt even ontwricht. Het bekende terrein maakt plaats voor een onbekend terrein. Het is dat momentje wanneer de notulist verward vraagt: "moet ik dit notuleren?"



Figuur 4: disruptief bevragen

Twee belangrijke punten zijn te maken over disruptief bevragen. Ten eerste het verband tussen disruptie en innovatie. Ten tweede de noodzaak van diversiteit in de boardroom als randvoorwaarde tot disruptieve vragen.

We beginnen bij innovatie. Alleen wanneer we het systeem in vraag durven stellen komen we tot nieuwe inzichten. Na Socrates haal ik hierbij een van de meest innovatieve denkers uit de wetenschap, Albert Einstein. Om de contouren van disruptief bevragen te verstaan, combineren we vier citaten van Einstein. We nodigen de lezer uit om over elk van de vier citaten goed na te denken, ze als een spiegel voor te houden en misschien even als inleiding op een lastige vergadering mee te geven. Disruptie gaat uit van het volgende:

- 1) “Een vooroordeel is moeilijker te splitsen dan een atoom.
- 2) We kunnen een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt.
- 3) Als ik een uur had om een probleem op te lossen en mijn leven hing af van de oplossing, dan zou ik de eerste 55 minuten besteden aan het bepalen van de juiste vraag, want als ik eenmaal de juiste vraag ken, zou ik het probleem kunnen oplossen in minder dan 5 minuten.
- 4) Logica brengt je van A naar B, verbeelding brengt je overal.”¹¹

We onderscheiden disruptieve innovaties van verbeterende innovaties, het ene is evolutie de andere revolutie.¹² Dit verschil tussen verbetering en disruptie kunnen we beeldend uitdrukken met het varen op een bootje en surfen op golven. Disruptie is gevoelig voor de stromingen die plaatsvinden. Het denkt meestal van buiten naar binnen en niet van binnen naar buiten. Het verschil begint al bij de analyse van het probleem; wat is de vraag? *Problem well understood en problem not well understood*. Disruptief bevragen gaat ervan uit dat we het probleem niet goed begrijpen, het ongemak van Socrates. We denken alleen maar het te begrijpen. Het gaat dus niet om disruptieve interventie op zich en is zeker geen vervelende opmerking. De juiste disruptieve vraag leidt tot het betere gesprek dat boven het systeem uitstijgt en routines doorbreekt.

Juist bij de transitie naar duurzaamheid is het disruptief bevragen cruciaal. De bekende sociale en technologische systemen werken niet langer. Kenmerkend voor disruptie is dat de nieuwe alternatieven niet hetzelfde succes en efficiëntie kennen als de klassieke aanpak. Ze hebben wel meer potentieel voor de toekomst op langere termijn. Dit geeft aanleiding tot het ontwikkelen van nieuwe kennis, andere productiesystemen, verandering van netwerken, enz. Precies wat er nu hard nodig is.¹³

Bij dit disruptief bevragen hoort ook het belang van voldoende diversiteit in de boardroom. Zolang men dezelfde taal spreekt, gelijkaardige opleidingen heeft genoten, dezelfde culturele waardepatronen deelt, uit dezelfde generatie komt, is disruptief bevragen bijna onmogelijk.¹⁴ Het is best een uitdaging om de spanning tussen een minimale sociale cohesie in de groep vast te houden en anderzijds voldoende diversiteit te waarborgen. Te veel cohesie staat het disruptief bevragen in de weg, te weinig cohesie maakt dat er te weinig vertrouwen is om disruptieve vragen te stellen. Bij een disruptieve vraag wordt toch voor een moment de cohesie doorbroken zonder dat dit tot een destructief conflict leidt. Misschien is ook de aanwezigheid van een sterke visionaire leider nog het meest remmend op het stellen van disruptieve vragen.¹⁵ Bij het scheppen van een diverse omgeving en diversiteit is het belangrijk dat men elkaars motieven goed begrijpt en dat er voldoende basisvertrouwen is om met een constructieve spanning om te gaan.

Disruptief bevragen in de praktijk

Vertrekpunt

Disruptief bevragen gaat ervan uit dat de onderneming/organisatie van vandaag over 10 jaar niet meer bestaat. De onderneming/organisatie heeft een radicaal ander businessmodel, levert andere producten of diensten of een combinatie daarvan. De oorzaak daarvan ligt – in de context van ons project – in ieder geval in de noodzakelijke transities (die inmiddels redelijk voorzienbaar zijn) en ook in ontwikkelingen die minder of niet voorspelbaar zijn, zoals een pandemie of oorlog of (technische) ontwikkelingen. Disruptieve vragen richten zich op het voorstellen van het onvoorstelbare.

Zowel ondernemingen in de oude economie als ondernemingen in de nieuwe economie hebben en krijgen te maken met disruptie en hebben de verantwoordelijkheid om met de toevertrouwde mensen en middelen waarde te creëren (zie integraal bevragen). Hiervoor is voorstellingsvermogen, innovatie en verandervermogen nodig.

Voorbeelden van ondernemingen die getransformeerd zijn zijn DSM en Fuji Film. De laatste is als fabrikant van filmrolletjes gestart en maakt nu o.a. voedingsstoffen voor cellen die gebruikt worden voor de productie van medicijnen.

Gerichtheid

Disruptieve vragen ontsluiten voorstellingsvermogen, creëren ruimte voor innovatie en stellen daarvoor de bestaande businessmodellen, bestaande markten, bestaande technieken en bestaande organisatiestructuren radicaal ter discussie. Deze vragen

brengen blind spots in beeld en leggen biases bloot. Deze vragen zijn daarom ook gericht op het organiseren van radicale tegenspraak, organiseren van inzicht in de meest actuele trends, geven ruimte aan de inzichten en ontwikkelingen die nog in een pril stadium zijn en beogen 'experimenteerruimte' te organiseren.

Voorbeeldvragen:

- Wat is de kerncompetentie/-vaardigheid van onze onderneming/organisatie? Welke markt vraag lossen we hiermee op? Bestaat die vraag over 10 jaar dan nog? Welke andere markt vragen doen zich dan voor en wat kan onze rol dan zijn?
- Wat is de grootste afhankelijkheid van onze onderneming/organisatie? Mensen? Grondstoffen? Iets anders? Als wij over 2 jaar onvoldoende toegang meer tot deze middelen hebben, wat zijn alternatieve middelen of businessmodellen?
- Wat is er nodig om in 2025 CO2 neutraal te zijn, op diversiteit, gelijkheid en inclusie XX te scoren, en in onze prijzen alle kosten die nu nog geëxternaliseerd zijn, te internaliseren?
- Wat is de grootste bedreiging voor onze onderneming/organisatie? Waarom?
- Wie zijn de grootste criticasters van onze onderneming? Spreken wij deze criticasters? Kunnen we een gesprek organiseren om daarmee...?
- Wat gaat er verloren als wij de onderneming liquideren?
- Kennen wij een onderneming die veel 'fitter' is dan wij om met onze mensen en middelen ons doel te realiseren? Wat kenmerkt deze onderneming?
- Waarmee gaan we stoppen?
- Welke diensten/producten van onze onderneming beantwoorden, in potentie, vragen van de veranderende wereld? (Wat vraagt de toekomst in verschillende scenario's? Zijn er kleine niches in ons bedrijf die van grotere waarde kunnen zijn in de veranderende wereld dan onze huidige hoofdproducten? En wat gaan we dus laten groeien?)

NIVEAU 3: PERSOONLIJK BEVRAGEN

Achtergrond van persoonlijk bevragen

Het persoonlijk bevragen gaat voor over de ontmoeting met de ander, het bevragen van de ander, het luisteren naar de ander. Hierbij wil ik vooral nadruk leggen op 'de ander', die dus echt anders is dan onszelf. We zijn geen grijze muizen, neutrale figuurtjes met een professionele rol. We zijn allemaal unieke personen met een eigen constitutie en levensverhaal. We laten onszelf niet thuis. In alle besluitvorming zit dus een heel persoonlijke dimensie. Ook al volgen we regels, procedures, we hebben altijd met mensen te maken. Deze mensen zijn lang niet altijd rationeel en efficiënt. Gelukkig maar. Er is ruimte voor onze intuïties, ons 'onderbuikgevoel' en eerste spontane reflecties. Het persoonlijk bevragen geeft de ander voldoende ruimte om dit ook te uiten.

Rationalisatie van onze keuzes gebeurt meestal achteraf. Op de achtergrond spelen heel onuitgesproken en subtiele factoren. Dit is vaak het ongezegde. Doordat we bijvoorbeeld onze machteloosheid niet durven uitdrukken, toegeven dat we het niet weten, ontstaat er een valse zekerheid. Er moet dus voldoende ruimte zijn voor het aanvoelen en het gesprek hierover. Soms komen we in een tunnelvisie terecht, paradigmaverkleving of wordt het een kwestie van willen winnen. Of er is

conflictvermijding. Cruciaal is het scheppen van een sfeer van vertrouwen. Het gaat om de ervaring van authenticiteit, de eenheid tussen persoon en rol. Dit is een thema waar we later nog uitvoerig op zullen terugkomen.

Wat het persoonlijk bevragen betreft spreekt Marilieke Engbers over het ‘on gezegde’ in de boardroom. Dit zijn subtiele onuitgesproken processen binnen de groep. Het gaat dan om datgene wat wordt gedacht en gevoeld maar toch niet wordt uitgesproken.¹⁶ Vaak gaat het ook om verzwegen machtsverhoudingen, verschillende stijlvormen van communicatie, veronderstelde motieven, onduidelijke intenties en cultuurverschillen. Zowel bij bestuurders als bij commissarissen hebben we te maken met sterke persoonlijkheden, onafhankelijke denkers, doorzetters die cognitief sterk ontwikkeld zijn. Dit in combinatie met rolpatronen, procedures en overlappende agenda’s maakt dat men vaak inzet op maximale efficiëntie op korte termijn. Het persoonlijk bevragen schept ruimte om het on gezegde toch te laten klinken, zonder dat dit tot een direct besluit of resultaat moet leiden.

Het persoonlijk bevragen staat in direct verband met de urgente systemische transitie die we moeten maken. Het belang van de medemens, daar begint het nieuwe economische denken mee, en niet met een soort verlicht eigenbelang. Relaties, vertrouwen en betekenis vormen de kern van een goed draaiende economie. Als onze economie moet vermensenlijken, zullen we dan niet in de boardroom beginnen?

In onze studie naar ongemak in de boardroom zien we herhaaldelijk de kloof tussen de eigen ethische idealen en de rol die men in het systeem heeft. Een belangrijke manier om deze kloof te overbruggen is het scheppen van ruimte om deze idealen te uiten. Ook al klinken ze wat naïef, onpraktisch en zelfs ‘naast de kwestie’.

Persoonlijk bevragen in de praktijk

Vertrekpunt

Persoonlijk bevragen gaat ervan uit dat er een beter gesprek ontstaat als de persoon die de vraag stelt zich blootgeeft. Vragen blijken tot een betekenisvol gesprek te leiden als zij ‘relationeel transparant’ zijn. Dat betekent dat de vragensteller transparant is over de achtergrond van de vraag (soms een persoonlijk motief) en zijn/haar betrokkenheid bij het thema. Met een persoonlijke vraag geef je jezelf dus bloot. De vraag is daarmee niet snel bedreigend en zo kunnen ook persoonlijke biases inzichtelijk en bespreekbaar worden. Ook kan duidelijk worden wat een bestuurder of commissaris nodig heeft om optimaal te kunnen bijdragen.

Persoonlijke vragen zijn het tegenovergestelde van abstracte vragen. Abstracte vragen verhullen de achtergrond, het motief en de betrokkenheid. Abstracte vragen kunnen daardoor als bedreigend, de maat nemend, betweterig of met een dubbele agenda als achtergrond, overkomen.

Gerichtheid

Persoonlijke vragen dragen bij aan een open relatie, aan het optimaal kunnen bijdragen door commissarissen en bestuurders. Ook bieden persoonlijke vragen aanknopingspunten om inzicht te krijgen in mogelijke biases. Persoonlijke vragen zijn geregeld compassievol of wekken compassie.

Voorbeeldvragen:

- Dit is mijn tweede vergadering en ik heb de vestiging waarover nu gesproken wordt nog niet kunnen bezoeken. Kun je mij meer over deze vestiging vertellen, zodat ik de gevolgen van dit besluit voor deze vestiging beter kan begrijpen?
- Ik mis het inzicht om dit vraagstuk goed te kunnen beoordelen. In het bijzonder mis ik inzicht in de culturele verschillen tussen onze medewerkers uit... en uit... Wie kan mij helpen dit inzicht te krijgen?
- Ik lig 's nachts wakker van het idee dat ons inclusiviteits- en diversiteitsbeleid op papier deugt, maar er in de praktijk niets van terecht komt en wij daardoor mensen uitsluiten, geen gelijke kansen bieden en belangrijke verschillende perspectieven missen. Het herinnert mij aan hoe ikzelf als kind werd uitgesloten. Hoe kunnen we hier echt zicht op krijgen? Welke informatie hebben we nodig en wie kan ons hierop een toelichting geven?
- Ik lijk hier iets te missen, kun je me aangeven wat je zorg is?
- Ik ben zojuist door een verdwaalde patiënt in de gang aangesproken. Terwijl ik een eindje mee liep om de patiënt de weg te wijzen, lachte de patiënt ook haar hart over de lange wachttijden, de beperkte informatie en de angst die zij daardoor voor de operatie kreeg. Dat gaf haar het gevoel dat zij er niet toe doet. Welke informatie hebben wij over patiënttevredenheid op een meer geaggregeerd niveau dan... ?
- Jij hebt publiekelijk uitgesproken dat je je schaamt voor de overtredingen van milieuwetgeving door onze onderneming door onze uitstoot. Ik schaam mij ook. Welke doelen stellen we ons nu wat betreft deze uitstoot?
- Ik wil onze eensgezindheid niet doorbreken, maar zien we niet iets over het hoofd?
- Als ik medewerker ben van onze onderneming, wat heeft het besluit dan voor mij voor gevolgen, wat merk ik ervan?
- Ik verplaats me in de schoenen van... wat zou die persoon dan voor vraag aan ons stellen over dit onderwerp?
- Ik realiseer me dat dit thema/dit besluit ook direct consequenties heeft voor het remuneratiepakket van... Ik vraag me af; heeft dat invloed op onze gedachtenwisseling?

NIVEAU 4: ETHISCH BEVRAGEN

Achtergrond van ethisch bevragen

Wat is het goede? De vragen die Socrates aan bestuurders stelde hadden vooral een ethische dimensie. Hij verwachtte van leidinggevendenden een diepere kennis van het goede, een stuurmanskunst met een moreel kompas. Bij ethisch bevragen stellen we vragen over onze waarden, rechtvaardigheid, billijkheid, medemenselijkheid en bijdragen aan de samenleving. Dit is pas mogelijk als we elkaar van mens tot mens ontmoeten, wanneer er ruimte is ontstaan om oprecht naar elkaars drijfveren en doelen te luisteren.

Bij het ethisch bevragen gaat het niet zozeer om compliance waarbij de focus ligt op het voldoen aan de wet- en regelgeving. De eerste methode van integraal bevragen kan men vanuit de compliance benaderen. Voldoen we aan de nieuwe regelgeving? De verschuiving naar maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming en bijhorende rapportage vereist een nieuwe en complexere vorm van compliance.

Maar compliance is vooral een vorm van risicobeheersing. Helemaal niet onbelangrijk. Streng compliance toezicht is een must op alle niveaus van de organisatie. Toch bestaat de neiging om bij compliance-denken te zoeken naar het minimum en in het slechtere geval het opzoeken van de mazen in het complexe net van de wetgeving.

Voordat we het hebben over ethisch bevragen, een kort woord over ethiek als vakdiscipline. Drie misverstanden moeten we uit de weg ruimen:

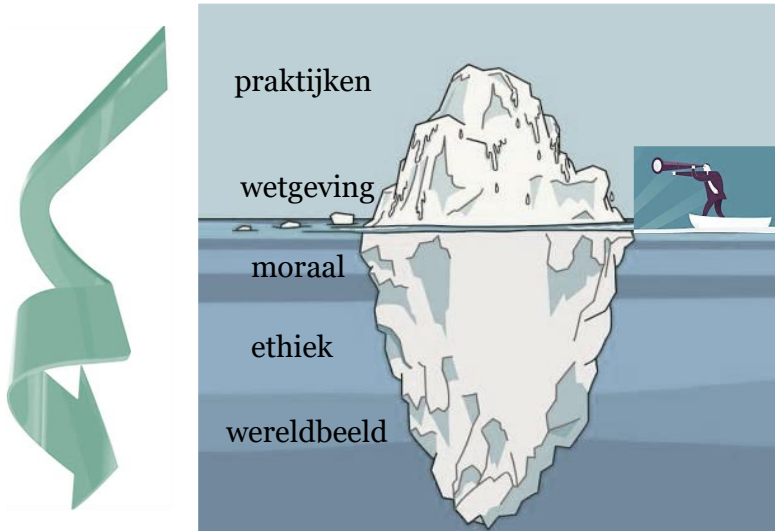
- 1) Ethiek is geen moralisme. Moralisme is het opgestoken vingertje, het weten hoe het moet. Ook in een context van ecologische en sociale uitdagingen zijn er een hoop moralisten die aan de zijlijn preken hoe het moet. Ethiek daarentegen is juist een kritische reflectie op de geleerde en geleefde moraal. Moraal gaat vooral om de sociale kaders die we elkaar opleggen om goed met elkaar samen te leven. Moraal houdt zich eveneens bezig met normen, principes en kaders, universeel en horende bij een bepaalde professie. Ze worden vaak in beroepscodes verwoord.
- 2) Het tweede misverstand is dat ethiek gaat over ethische vraagstukken. Dit is deels juist. Net zoals geneeskunde niet alleen gaat over ziekte, gaat ethiek niet alleen over complexe vragen. Het gaat simpelweg over de vraag naar het goede leven, sociale gezondheid en gedeeld geluk.
- 3) Het derde misverstand is dat ethiek vooral gaat over principes. Het is dan een strengere meester dan de jurist. Wie wil dat in zijn boardroom? Ethiek gaat ook over waarden, deugden (karakter) en het afwegen van effecten en doelen.

Kortom, het gaat over de grote vraag naar rechtvaardigheid. Vaak wordt deze aangewakkerd door een verontwaardiging, een ervaring dat iets niet is zoals het hoort te zijn.¹⁷

Een korte definitie van ethiek luidt: “Ethiek onderzoekt ons streven naar een goed en waardevol leven, met en voor anderen, in rechtvaardige instituties.”¹⁸ Hier worden de vier onderzoeksgebieden van ethiek benoemd: persoonlijk leven, samenleven, structuren en waarden.

Ethiek stelt dus de vraag naar wat een goed leven is en hoe instituten rechtvaardig zijn. Het is de vraag naar het doel waarmee we bezig zijn en de vraag naar het doel van de hele onderneming als instituut in de samenleving.¹⁹ Dit is de *teleologische* opdracht van ethiek, afgeleid van het Griekse woordje ‘telos’, doel. Interessant is dat in ESG en de nieuwe governance code er wordt gesproken van het formuleren van het maatschappelijke doel van de onderneming. Dit is nu nog vrijblijvend maar wordt steeds belangrijker. Dit doel geeft verantwoordelijkheid en maakt de onderneming maatschappelijk aanspreekbaar.

Vaak beperken we ons tot het topje van de ijsberg dat boven het water uitsteekt. Het gaat dan om een reflectie op onze praktijken, wettelijke kaders, de vraag naar integriteit en het volgen van morele codes. Opnieuw, erg belangrijk. Daar loopt het al vaak mis. Maar waar liggen de oorzaken? Die hebben vaak te maken met een onderliggende moraal, een ethiek die deze moraal ondersteunt en uiteindelijk zelfs ons wereldbeeld. Het ethisch bevragen duikt diep onder water, zelfs tot op het niveau van het wereldbeeld.



Figuur 5: Ethisch bevragen

Voorbeeld van een ethische vraag: Waarom betalen we onze CEO 60x meer dan de gemiddelde werknemer? Wat vertelt dit over onze ‘waardering’ of ‘waarden’? Is dit rechtvaardig en dient dit ons doel als onderneming in de samenleving?

Ethisch bevragen in de praktijk

Vertrekpunt

Ethisch bevragen gaat ervan uit dat de nieuwe economie, menselijk floreren in samenhang met de natuur, appelleert aan een ethiek die voorbij regels en financiële doelen gaat. Ethisch De nieuwe economie gaat over meervoudige waardecreatie voor alle mensen en de natuur. Dit vraagt een ethiek die deze waarden recht doet en vraagt van ons dat wij deze ethiek ontwikkelen, in gesprek brengen en toepassen.

Gerichtheid

Ethisch bevragen richt zich op ondernemerschap met de zorg en verantwoordelijkheid voor het menselijk floreren in samenhang met de natuur. Ethisch vragen openen het gesprek over onze persoonlijke en gezamenlijke waarden, deugden en ethische afwegingen. Deze vragen openen het gesprek over het ethisch discours dat wij voeren en willen voeren. Anders gezegd, ethisch bevragen beoogt te verhelderen welk ethisch discours wordt toegepast en nodigt uit om andere discours te verkennen en toe te passen en te onderzoeken wat dit voor het gespreksthema en de mogelijke besluitvorming betekent.

Voorbeeldvragen:

- Welke afwegingen liggen ten grondslag aan onze strategische keuzes en businessmodellen? Waardoor laten wij onze keuzes leiden?
- Onze onderneming heeft kernwaarden, wat betekenen die voor onze afwegingen in de boardroom? Wat betekenen die voor dit besluit/vraagstuk?
- Wet- en regelgeving staan dit voorstel, onze operaties, etc. toe, aan welke andere ethische kaders willen we dit toetsen? Als we dat doen, wat is dan het resultaat?

- Wat zijn onze persoonlijke waarden?
- Welke deugden zijn voor ons relevant?
- Als wij onszelf uitdagend om moediger te zijn, heeft dat dan invloed op onze besluitvorming? Op ons risico appetite? Op de keuze voor partners om mee samen te werken?
- In deze presentatie worden de gevolgen en risico's van wijzigingen van wet- en regelgeving wat betreft hergebruik van ons afval duidelijk, in het bijzonder van de aanscherping daarvan. Naar aanleiding daarvan rijst bij mij de vraag: wat zijn eigenlijk onze eigen ambities? En door welke waarden laten wij ons leiden?
- Met dit besluit voldoen we aan wet- en regelgeving (zijn we compliant), maar is de uitkomst ook in het belang van onze stakeholders? Als wij onze kernwaarden toepassen, hoe wegen we dan de belangen van onze verschillende stakeholders?
- Het is een moedig besluit als wij nu per direct onze banden met deze leverancier verbreken omdat die gebruik maakt van de mazen in de wet om geen investeringen te hoeven doen in veiligheid voor zijn werknemers. Maar hierdoor worden duizenden werknemers werkloos. Wat betekent dat voor hun gezinnen? Is het wel zo moedig? Hoe zit het met onze inclusiviteit en naastenliefde als waarden van onze onderneming?

NIVEAU 5: HOOPVOL BEVRAGEN

Achtergrond van hoopvol bevragen

Hoop is een van de krachtigste middelen tot transitie. Hoopvol bevragen is een bevragen vanuit de aandienende toekomst. Het is de vraag stellen naar de mogelijkheden van morgen die nu kunnen beginnen.

Zowel hoop als leiderschap groeien in een context van crisis. Hoop is ook weer een moeilijk te vatten begrip. De kritiek is vaak dat hoop eerder misleidend is, geen strategie. Maar het is een gegeven dat zonder hoop geen enkele strategie zal werken. Goed leiderschap weet op een gepaste wijze hoop in te zetten als onderdeel van een transitie strategie.²⁰

Goed besturen is onderscheiden, verbinden en handelen vanuit de aandienende toekomst. Een grootschalig internationaal onderzoek wijst uit dat het creëren van een realistisch toekomstperspectief de belangrijkste eigenschap is die volgelingen van hun leiders verwachten. Na betrouwbaarheid is vooruitziendheid ('forward looking') de belangrijkste eigenschap die volgers van hun leider verwachten.²¹ In de praktijk zien we echter dat toezichthouders en bestuurders eerder een rem zijn dan dat ze perspectief bieden.

In het verband van hoopvol bevragen en de urgentie van duurzame transitie is het werk van Otto Scharmer en Katrin Kaufer interessant. Het draagt de veelzeggende ondertitel *Leiden vanuit de toekomst die zich aandient*.²² Dat is dus iets heel anders dan leiden vanuit het bekende verleden. Nu we te maken hebben met een grote paradigmawissel is het de kunst om iets van die mogelijke toekomst in het heden te krijgen.

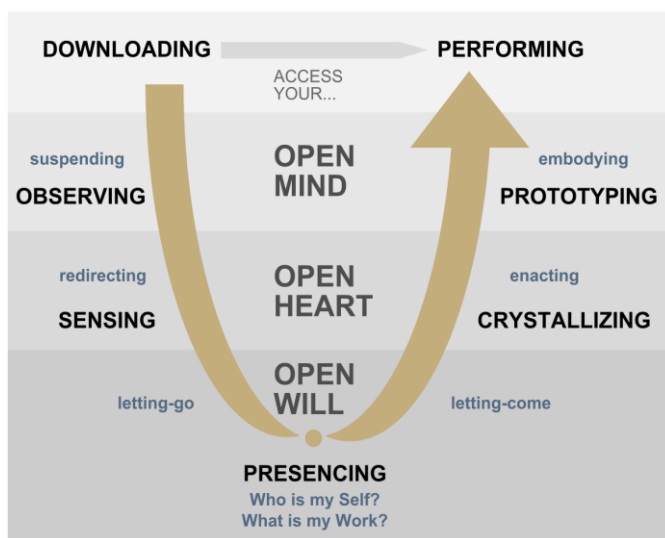
Volgens Scharmer en Kaufer moeten we een transitie maken vanuit ego-systemen die draaien vanuit verlicht eigenbelang naar eco-systemen die het belang van anderen en de natuur vooropstellen. Deze systemische transitie is best radicaal. Het hele proces begint bij onszelf. Met Theory-U wordt een praktische methode aangereikt om dit veranderingsproces vanuit de toekomst aan te gaan.

Hier volgt een korte samenvatting:

De focus ligt bij Scharmer op de innerlijke plek van de ziel, hier maken we de reis in de diepte, persoonlijk en/of samen. Scharmer omschrijft hier verschillende fasen en mogelijke blokkades en drempels. Bij Theory-U gaat het erom om de dingen op een nieuwe manier waar te nemen en niet vanuit het verleden te handelen. Hoe dieper je de U afdaalt, hoe meer je afstand neemt van het verleden en de opgebouwde patronen die bij dat verleden horen, en hoe meer ruimte er ontstaat om opnieuw waar te nemen en oog te krijgen voor de best mogelijke toekomst die voor je ligt.

Drie drempels die ongemakkelijk aanvoelen: 1) opschorten, breken met oude patronen (onveilig); 2) opnieuw richten: ander gezichtspunt, naar egocentrisch denken, meervoudige waardecreatie etc., en 3) loslaten van alles wat niet tot de essentie behoort. Kortom, onze bagage droppen. Wat hoop betreft spreekt Scharmer vooral over het toelaten van de toekomst en niet langer vanuit het verleden denken. Het startpunt van de U is downloaden, dat is onze routine. Downloaden bestaat uit herhalen van patronen die vanuit het verleden zijn opgebouwd. In de volgende stappen 'seeing' en 'sensing' leer je om het oordeel uit te stellen en met frisse ogen te kijken naar de werkelijkheid. Je wordt je meer bewust van de verbinding van alles en verlaat het ego-denken. Je kijkt niet langer naar de dingen alsof ze buiten jou plaatsvinden, maar realiseert je dat je er zelf ook een onderdeel van bent.

Het keerpunt van de U ligt onderaan (zie Figuur 6). Hiervoor wordt een nieuw woord gebruikt, 'presencing' (een samentrekking van kijken (seeing) en voelen (sensing)): een moment van innerlijke bewustwording. Je vraagt je bijvoorbeeld af: wie ben ik en wat is mijn werk? In dit moment van reflectie ervaar je de toekomst zoals die zou kunnen zijn en waar je onderdeel van uitmaakt.



Deze drie lagen van denken, voelen en willen hebben ook hun tegenkrachten: oordeel (dogmatisme/twijfel), cynisme (geen hoop) en angst. Vraag is dan ook hoe ga ik van mijn kleine zelf naar een grotere Zelf en van mijn kleine rol naar een grotere Rol?

Figuur 6: hoopvol bevragen: Theory-U

Hoopvol bevragen in de praktijk

Vertrekpunt

Hoopvol bevragen gaat ervan uit dat de toekomst geen extrapolatie is van het verleden en dat er een nog ongekende toekomst is die kan worden ontsloten mits we ons daarvoor actief openstellen. In de toekomst zijn er tal van mogelijkheden voor de onderneming om waarde te creëren. Deze mogelijkheden worden voor ons zichtbaar als we open en nieuwsgierig zijn en geen angst voor het onbekende hebben. “Let go cynicism (“I’ve been there, done that, don’t tell me...), let go judgement (geen onderzoek doen, maar oordelen), let go fear (wat staat er op het spel, wat is er te verliezen?).”

Gerichtheid

Hoopvolle vragen richten op het onbekende, op leren, op de mogelijkheden in de toekomst. Bij de gegevens, feiten, data, informatie die we krijgen en bij de vraagstukken die worden voorgelegd stellen we altijd de vraag wat de potentie hiervan is voor de toekomst, in het bijzonder voor de versnelling van de transitie. Behulpzaam is ook als de vragen zich richten op het blootleggen van cynisme, oordelen en angst.

Voorbeeldvragen:

- Als we deze onderneming/organisatie nu oprichten, hoe ziet het er dan uit?
- Waarmee, waardoor voegt onze onderneming/organisatie unieke waarde toe? Wat belemmert? Kunnen we deze belemmering per direct stoppen?
- Wat is jouw ideaal plaatje van deze onderneming over 5 jaar en wat draagt dit bij aan de realisering daarvan?
- Als je X euro (significant) meer budget hebt, waar zou je dat op inzetten?
- Wat zijn voor jou de best practices in onze onderneming en hoe kunnen we die opschalen?
- Je refereert aan je ervaring (als er een negatieve reactie op een voorstel wordt gegeven b.v.). Kun je die concretiseren? Vraag door.
- Waar zie je aanknopingspunten voor verbetering? Wat heb je nodig om te verbeteren?
- De lijst met risico's wordt steeds langer. Wat is onze top 5? Wat bepaalt de rangorde en kunnen we ons beperken tot rapportages op deze top 5?
- Wat is de top 5 van kansen? Kunnen we pilots inrichten om te testen?
- Hoe kunnen we dit mogelijk maken?
- Levert dit voorstel een echte bijdrage aan het realiseren van onze purpose, ons doel en onze strategie?
- Hoeveel tijd besteden we/besteed je aan de middellange termijn? Hoeveel aan de korte termijn? Hoe kunnen we een betere balans aanbrenen?
- Welke kansen zie je?
- Leveren deze rapportages ons nu inzichten op waardoor we beter kunnen sturen?
- Hoe wil je talent aantrekken?
- Welke regels belemmeren / welk beleid belemmert?
- Wordt je strategie ondersteund door gelijkgericht beleid op alle relevante thema's in de onderneming?

EINDNOTEN

- ¹ Denk bijvoorbeeld aan: Elke Wiss (2020). *Socrates op sneakers. Filosofische gids voor het stellen van goede vragen*.
- ² Uit Apologie (Plato) geciteerd door B. Russell (1961), p.96.
- ³ Gibbons et al. spreken van een “modus drie kennisontwikkeling”. Modus 1 gaat over wetenschappelijke kennisontwikkeling, modus 2 over het oplossen van praktijkproblemen en modus 3 richt zich meer op het existentiële en fundamentele vragen. Gibbons, M., Trow, M., Scott, P., Schwartzman, S., Nowotny, H., & Limoges, C. (1994). *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies (Vol. 24)*. London: Sage. Zie M. Klomp p.52,53
- ⁴ R. Claassen (2021). *De legitimiteit van bedrijven in een liberale democratie. Een politiek-theoretische benadering*.
- ⁵ Winter, J. W., de Jongh, J. M., Hijink, J. B. S., Timmerman, L., van Solinge, G., Lennarts, M. L., Wezeman, J. B., Bulten, C. D. J., Bartman, S. M., Lokin, E. C. H. J., Wutsman, I. S., Vletter-van Dort, H. M., Schwarz, C. A., Verbrugh, M. A., Roest, J., Raaijmakers, G. T. M. J., Koster, H., Kemp, B., Olaerts, M., ... Rensen, G. J. C. (2020). Naar een zorgplicht voor bestuurders en commissarissen tot verantwoordelijke deelname aan het maatschappelijk verkeer. *Ondernemingsrecht, 2020(7)*, 471-474. [86].
<http://deeplinking.kluwer.nl/?param=00D38F81&cpid=WKNL-LTR-Nav2>
- ⁶ Recent werd de Directive on Corporate Sustainability Due Diligence (CSDD) (2022) gepubliceerd.
- ⁷ <https://www.mccg.nl/de-code>
- ⁸ Het meenemen van ESG-factoren bij beleggingsbeslissingen gebeurt nu grotendeels op basis van sociale en morele overwegingen en dus niet zomaar omwille van het metigeren van risico's (Peij 2022: 246; Delsen & Lehr 2019).
- ⁹ Mooney, 2021.
- ¹⁰ Jorgensen p.35.
- ¹¹ We hebben hier geen kritisch bronnenonderzoek gedaan. Mogelijk zijn dit citaten toegeschreven aan Einstein. Hoe dan ook, deze woorden krijgen een iconische waarde. https://citaten.net/zoeken/citaten_van-albert_einstein.html
- ¹² Vooral in de wereld van de technologische veranderingen en start-up bedrijven is disruptieve innovatie een bekend fenomeen. Sommige technologieën zijn geen verbetering van het bestaande, maar volstrekt nieuw en verstoren de markt. Denk bijvoorbeeld aan hoe de online streaming van muziek het hele koopgedrag van muziek heeft veranderd. Het zijn meestal de kleinere ondernemingen die disruptie veroorzaken en langs rechts de grote ondernemingen inhalen. De huidige versnelde energietransitie die we nu doormaken, het verlaten van fossiele brandstoffen en grootschalig invoeren van windenergie en zonne-energie, is disruptief.
- ¹³ Kivimaa, P., Laakso, S., Lonkila, A., & Kaljonen, M. (2021). Moving beyond disruptive innovation: A review of disruption in sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 38, 110–126.
<https://doi.org/10.1016/j.eist.2020.12.001>
- ¹⁴ <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- ¹⁵ Lorsch (2012), 116-120.

-
- ¹⁶ M. Engbergs (2021). *Onder commissarissen. Over het ongezegde in de boardroom*. Business Contact. Gebaseerd op haar promotieonderzoek naar 25 RvC's en daarmee ca. 150 commissarissen.
- ¹⁷ Voor een goede inleiding tot de ethiek zie deze drie elkaar aanvullende werken: M. J. Sandel (2014). *Rechtvaardigheid*. A. Sen, (2013). *Het idee van rechtvaardigheid*. P. van Tongeren (2012). *Leven is een kunst: Over morele ervaring, deugdethiek en levenskunst*.
- ¹⁸ Gebaseerd op de definitie van Paul Ricoeur. P. Nullens (2021). *Leiden met een hart dat ziet*.
- ¹⁹ Volgens Paul Ricoeur, en hier volg ik hem, primeert de ethiek op de moraal. Eerst bepalen we de richting, het doel, samen en vervolgens scheppen we de kaders (moraal).
- ²⁰ P. Nullens (2021). *Hoop als kunst van verantwoord leiderschap*.
- ²¹ (Kouzes & Posner 2006, Nullens 2021).
- ²² Scharmer, C. O., & Brongers, G. (2015). *Theorie U: Leiden vanuit de toekomst die zich aandient: de sociale technologie van presencing* (J. Verheij & H. Pel, Trans.). Christofoor uitgeverij.