

richting te geven en een doel aan te wijzen. En liefst op zo'n slimme manier, dat mensen denken dat ze het zelf ook graag willen.

Leiderschap vraagt ook om lef, durf en tegendraadsheid. Het is geen kunst om iets te leiden wat al in het gareel zit of wat al een bepaalde richting op gaat. Leiderschap toon je pas als je een richting durft aan te wijzen, vaak gepaard gaand met veel tegenstand. Vooral in onze steeds mondiger wordende maatschappij. Tegenwoordig weet iedereen alles! We kunnen tegenwoordig zelf goed beredeneren, we hebben zelf zo onze eigen mening en denken dat we geen leider meer nodig hebben.

Nóg complexer wordt het in een omgeving waar aan de ene kant mensen zitten die denken dat ze geen leider nodig hebben, en aan de andere kant

mensen die denken dat ze 'juist' een leider nodig hebben. Wat je ook doet, bij een van de partijen doe je het altijd fout.

Er zijn niet heel duidelijke handvaten voor leiderschap in sterk uiteenlopende culturen. Eén houvast is dat je altijd te maken hebt met universele menselijke waarden. De manier waarop mensen uiting geven aan die waarden, verschilt sterk per cultuur. Maar in de kern is het allemaal hetzelfde. Heb je die kern eenmaal te pakken, dan hoeft je niet zo moeilijk te doen. Dan hoeft je je veel minder aan te passen.

Probeer het te zien als de schillen van een ui. De buitenste schil is het uiterlijk vertoon van mensen. Haal je die schil eraf, dan kom je bij de culturele waarden. Haal je ook die schil weg, dan kom je bij de mens, en vervolgens

bij zijn kernwaarden. Mensen lijken net mensen! Ze hebben allemaal dezelfde oerdriften, maar ze proberen op een andere manier iets te bereiken, en op een andere manier iets te 'vinden'.

We willen allemaal met respect bejegend worden. We zoeken allemaal naar antwoorden en zijn allemaal kwetsbaar. Uiteindelijk zoeken we op onze eigen manier naar onze weg, naar onze passie, naar onze dromen. Het geeft een veilig gevoel als iemand ons de weg kan wijzen. Het ideaal is dat we ons kunnen vereenzelvigen met onze leider. Dan 'zijn wij' de leider! ■

Atilla Aytekin
is medeoprichter en ceo
van Triodor Software



MONOPOLIESPELERS

MIJN/JOUW WINST

Een duurzame economie komt pas van de grond als ons leiderschap gaat uitdragen dat we allemaal afhankelijk zijn van elkaars succes.

door LUCAS SIMONS

Waarom lukt het ons toch nooit om op een duurzame manier te leven? Die vraag fascineert mij. Of het nu gaat om grootschalige milieuvervuiling, klimaatverandering of sociale uitbuiting, het is allemaal *collateral damage* van ons economische handelen. En nog fascinerender, we vinden het vrij normaal. Zelfs wanneer de problemen overweldigend en levensbedreigend zijn voor het menselijk ras, dan nog kraait er bijna

geen haan naar. Niemand voelt zich verantwoordelijk, niemand heeft ook maar het idee dat zijn handelen iets uitmaakt.

Hoe verander je dat? Hier komt nieuw leiderschap in het spel.

Oud leiderschap is vergelijkbaar met het spelen van Monopoly. Dat is winnen ten koste van een ander. Nieuw leiderschap gaat niet over spelen en winnen, maar over het veranderen van de spelregels, zodat iedereen beter af is. Neem mijn werkterrein. Dat is de verduurzaming van tropische agrarische produc-

ten. Dat klinkt ver van mijn bed, maar het gaat om dagelijkse producten: koffie, thee, cacao, palmolie, soja, suiker, katoen. De noodzaak voor verduurzaming ligt in de verwachting dat we in 2050 de aarde delen met negen miljard anderen – twee miljard meer dan nu.

Landbouw is (met name in ontwikkelingslanden) al de grootste verbruiker van drinkwater, een grote uitstoter van broeikasgas, veruit de belangrijkste oorzaak van erosie, ontbossing en de massale afname van biodiversiteit. En het is ook een belangrijke drijfveer van ar-

'Een revolutionair volk leert van zijn overwinningen, maar nog



FIDEL CASTRO
De Cubaanse dictator

moede, honger, kindarbeid, slavernij en sociale uitbuiting.

Waarom faalt ons handelssysteem zo grandioos? Dat heeft drie oorzaken. In de eerste plaats: als ik het niet doe, dan doet een ander het wel. Eigen belang komt vóór algemeen belang.

In de tweede plaats: ik wil mijn bonus halen. Liever resultaat op korte dan op lange termijn.

In de derde plaats: ach, wat maakt het uit of ik dat doe? De afstand tussen oorzaak en gevolg is te groot.

NIEUWE SPELREGELS

Deze universele wetten van systeemfalen houden ons ook gevangen. Ben je een gewone consument, dan hoef je niet na te denken. Je hebt veel keus en je bent normaal. Wil je duurzaam consumeren, dan moet je je verdiepen in alle producten, je hebt minder keus, je moet veel meer betalen en je moet telkens uitleggen wat je doet. Vind je het raar dat zo weinig mensen duurzaam leven? En zelfs als je het doet, dan is jouw invloed te beperkt.

Deze faalwetten zijn maatschappelijk geaccepteerd. We spelen met zijn allen Monopoly, waarbij graaien normaal is en stiekem wordt bewonderd. Verliezen, of niet meedoen, wordt gezien als teken van zwakte. Ik zou willen dat onze huidige scholen, universitei-



ten, en MBA-opleidingen niet nog meer Monopoly-spelers afleveren. Maar wat is dan wel de oplossing? Dat is het Nieuwe Leiderschap, met als uitgangspunt dat alle negen miljard mensen recht hebben op een beetje fatsoenlijk leven, dat de toekomst en het succes van de een wel degelijk afhankelijk is van de ander. Dat jouw welvaart mijn welvaart is. Dat mijn winst alleen mogelijk is als jij ook winst maakt. Hier hoort een ander economisch systeem bij, met nieuwe spelregels, dat ander gedrag beloont.

Dit klinkt utopisch, maar er zijn al verschillende vormen van dit nieuwe leiderschap. Zoals de sociale ondernemers die tegen de stroom in met nieuwe concepten komen, waarbij goed gedrag wordt beloond. Zoals bedrijven

die nieuwe vormen van samenwerken verkennen om duurzame producten op de markt te brengen – zodanig dat leveranciers worden beloond als ze verantwoord produceren en de gewone consument alleen kan kiezen uit verantwoorde producten. Zoals businessschools die proberen te ontsnappen aan de tucht van bestaande ratings, waardoor ze alleen maar meer van hetzelfde soort studenten afleveren. Zij passen de rating zodanig aan, dat ook duurzaamheid en verantwoordelijk leiderschap worden meegerekend.

Ik ben ervan overtuigd dat deze nieuwe normen en waarden normaal zullen worden. Dat we over twintig jaar terugkijken naar het jaar 2011 en dat we onze kinderen moeten uitleggen hoe het ooit normaal en zelfs bewonderenswaardig was om alleen aan jezelf te denken. Ik geloof oprecht in een toekomst waar succes wordt afgemeten aan de meerwaarde die je zowel financieel alsook maatschappelijk creëert. In die toekomst zullen mensen als vanzelf duurzaam handelen. Omdat het dan gewoon is. ■

Lucas Simons is oprichter/directeur van NewForesight en ForeFinance en Young Global Leader, World Economic Forum



FD OUTLOOK DENKTANK LEIDERSCHAP

Expertise van binnen en buiten de redactie

FD Outlook nodigt externe deskundigen uit voor een **brainstorm** met redacteuren van Het Financieele Dagblad, het moederschip van FD Outlook. Hiermee boren we kennis en invalshoeken aan die anders buiten ons blikveld zouden blijven. Voor het dossier Leiderschap schoven negen experts aan uit de praktijk en uit de advieswereld:

- **Atilla Aytakin**
Oprichter en ceo, Triodor Software
- **Erik van de Loo**
Psychoanalyticus en organisatiekundige
- **Marjon Oosterhout**
Organisatie- en leiderschapsadviseur
- **Pamela Boumeester**
Commissaris bij o.m. Delta Lloyd en Ordina
- **Rens van Loon**
Adviseur bij Deloitte in leiderschap
- **Lucas Simons**
Directeur NewForesight
- **Simone Heidema**
Oprichter/directeur CPI Governance
- **Danny Mekić**
Oprichter-eigenaar NewTeam
- **Jan Quist**
Directeur Quist Executive Coaches

