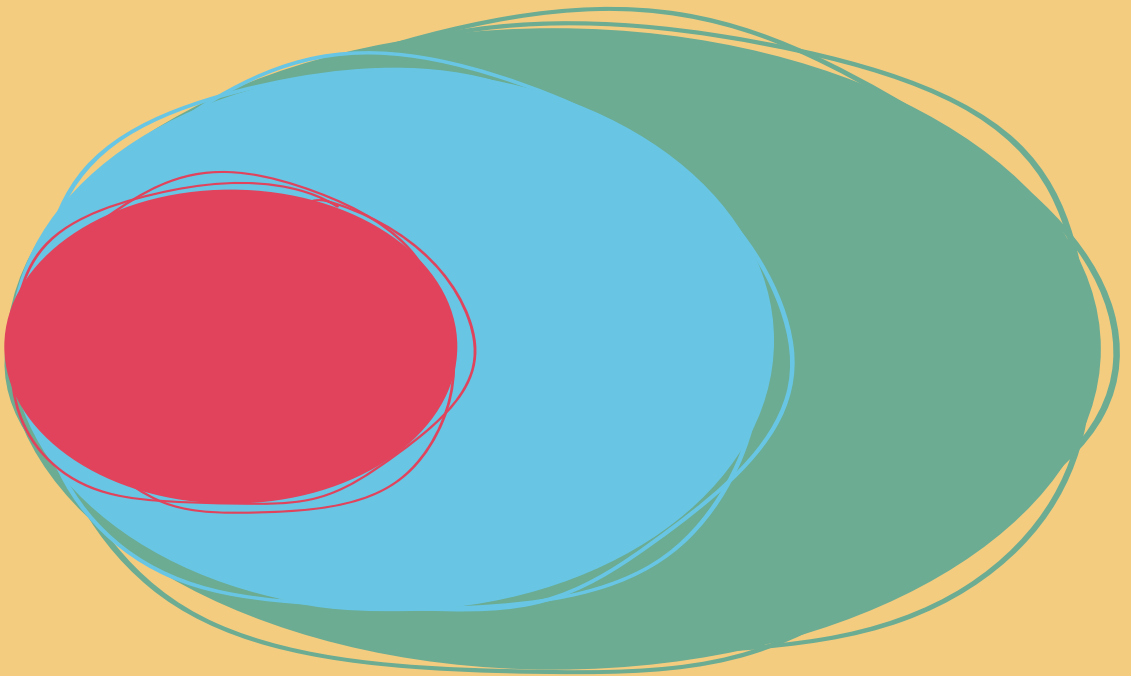


Sander Tideman

Triple Value Leadership

Hoe je een écht duurzame
organisatie bouwt die waarde levert
voor mens, markt en maatschappij



Boom

Sander Tideman

Triple Value Leadership

Hoe je een écht duurzame
organisatie bouwt die waarde levert
voor mens, markt en maatschappij

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.boom.nl.

© 2023 Sander Tideman | Boom
Eerste druk, eerste oplage oktober 2023

Redactie: Mark Ubbink
Vormgeving omslag en binnenwerk: Hans Roenhorst

ISBN 9789024456796
ISBN e-book 9789024456802
NUR 801

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoud

INLEIDING	7
DE OPZET VAN HET BOEK	13
OVER DE AUTEUR	16
AANBEVELINGEN	17
DEEL 1 WAAROM?	
Waarom hebben we een nieuwe benadering van waardecreatie nodig?	21
1. De uitdagingen voor het bedrijfsleven	23
2. De Driehoek van Groei: het verouderde waardecreatiemodel	35
3. De paradigmaverschuiving in de wetenschap – naar 'levende systemen'	51
DEEL 2 WAT?	
Wat is de nieuwe benadering van waardecreatie?	69
4. Naar een nieuwe visie op waardecreatie – zes verschuivingen in ons denken	71
5. Het nieuwe organisatieperspectief op waardecreatie	99
6. Het Triple Value Creatie-meetmodel	119
DEEL 3 HOE?	
Hoe kunnen leiders de duurzame waardecreatie in de praktijk brengen?	129
7. Leiderschap – hoe je de duurzaamheid-mindset ontwikkelt	131
8. Het Six Mindset Model	145
9. Innerlijk leiderschap: hoe overwinnen we de schaduw?	165
10. Triple Value Leadership: Duurzame systeem-impact door de systeem-mindset	179
11. Het bouwen van een duurzame organisatie: strategie, topteams en cultuur	199
SAMENVATTING	219
EPILOOG	221
DANKWOORD	223
CASUSREGISTER	224

Inleiding

In de afgelopen jaren zijn we getuige geweest van een kantelpunt in de rol die het bedrijfsleven speelt in de samenleving. Door de groeiende klimaatcrisis, aanvallen op de democratie en de toenemende sociale ongelijkheid, kan het bedrijfsleven niet langer maatschappelijke en ecologische belangen negeren in het streven naar financieel gewin. Leaders in het bedrijfsleven zullen nu een nieuwe strategie moeten ontwikkelen om de commerciële belangen van het bedrijfsleven af te stemmen op de behoeften van de samenleving en het milieu. Het bedrijfsleven zal niet wezenlijk floreren tenzij de mens en de planeet floreren.

Dit boek presenteert zo'n nieuwe strategie, gebaseerd op een nieuw perspectief dat al deze gezamenlijke belangen verenigt. Daarmee geven we aan *hoe* we de bedrijven van de toekomst dienen vorm te geven – hoe creëren we organisaties die daadwerkelijk duurzaam zijn omdat ze waarde creëren voor mens, markt en maatschappij, zonder *greenwashing* en zonder halfslachtige compromissen. We noemen dit *Triple Value Creatie* (TVC), een nieuw perspectief op waardecreatie. Dit boek is niet alleen theoretisch: we zullen je onderweg casestudy's en praktische managementtools bieden, waaronder een leiderschapsmodel.

En er is meer: dit boek biedt je een avontuur dat je manier van denken, voelen en handelen zal veranderen. Ik hoop dat dit boek je zal inspireren om je leiderschap opnieuw vorm te geven. Je hoeft je niet machteloos te voelen in een wereld die steeds onzekerder en complexer wordt. Het Triple Value-perspectief helpt je inzien dat je niet hoeft te vrezen voor de maatschappelijke uitdagingen; sterker nog, zij kunnen je toekomstige groeimarkten zijn waar je duurzame impact mee kunt bereiken. Ze kunnen je ook helpen om je bedrijf om te vormen tot een missiegedreven organisatie die de juiste mensen, klanten en middelen aantrekt.

Door daadwerkelijk te voldoen aan de groeiende behoeften van de planeet en de samenleving, kun je het favoriete *merk* worden voor consumenten, de favoriete *werkgever* voor toekomstig talent en bovenaan de lijst staan van de groeiende gemeenschap van *impact-investeerd*ers.

Het belangrijkste is dat dit boek je de kans biedt om de moedige en compassievolle leider te worden die daadwerkelijk het verschil maakt in deze ongekende tijden – niet alleen ten behoeve van je bedrijf, maar juist ook ten behoeve van de samenleving en de planeet.

Waar komt dit vandaan?

De zoektocht naar Triple Value heeft mij mijn hele carrière beziggehouden. Ik begon mijn werk met een diploma in internationaal economisch recht, gespecialiseerd in de opkomende markten van Azië. Ik was gefascineerd door landen als China, Japan, Zuid-Korea en Taiwan, die werden beschouwd als onderdeel van de ‘derde wereld’, maar die plotseling door hun economische ontwikkeling naar de ‘eerste wereld’ van ontwikkelde landen sprongen – ze werden bekend als de ‘Aziatische Tijgers’. Na een periode bij advocatenkantoor Baker & McKenzie in Taiwan, werkte ik voor ABN AMRO Bank als Chief Representative voor China, achtereenvolgens gestationeerd in Hongkong, Beijing en Shanghai.

Deze unieke ervaring in Azië, die de gehele jaren negentig besloeg, gaf me inzicht in het mechanisme achter de snelgroeiende globalisering. En ik was ook getuige van de schaduwzijde van deze ontwikkeling. Wanneer landen zich openstellen voor het mondiaal kapitalisme, hebben hun ecosystemen de neiging om uiteen te vallen en neemt de sociale ongelijkheid toe – dit zijn onvermijdelijke neveneffecten van het huidige systeem. In die tijd heb ik ook uit eerste hand de effecten ervaren van de Aziatische financiële crisis van 1998 en het barsten van de internetbubbel, dat een voorbode zou zijn van de wereldwijde financiële ineenstorting een decennium later. Terwijl ik wel degelijk de voordelen van globalisering en de liberalisering van markten kon zien, was ik verontrust door de ongecontroleerde en speculatieve kracht van de kapitaalmarkten, die eveneens werden geliberaliseerd en de wereld veroverden. Hoe kan het bedrijfsleven duurzaam succes behalen in opkomende landen, als het systeem dat het bedrijfsleven ondersteunt van nature niet duurzaam is?

Deze vraag werd van jaar tot jaar relevanter. Terwijl de wereld werd geconfronteerd met groeiende maatschappelijke en ecologische uitdagingen als gevolg van klimaatverandering, uitputting van hulpbronnen, pandemieën, massale immigratie en *disruptive* technologieën, bleek dat veel ondernemers die ik ontmoette niet wisten hoe ze op deze uitdagingen moesten reageren. Veel leiders zaten vast aan *business as usual*, hetgeen ik onlogisch vond in een wereld die snel naar het *unusual* overging. Ik besloot niet te wanhopen en naar oplossingen te zoeken. Hoe zou het bedrijfsleven de oplossing kunnen worden, in plaats van de oorzaak van het pro-

bleem? Dus besloot ik mijn carrière te verleggen naar duurzaam financieren en beleggen, met daarnaast onderzoek en onderwijs.

Deze verandering in mijn loopbaan viel samen met de opkomst van initiatieven op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in het bedrijfsleven. Dat was hoopvol, maar veel MVO-inspanningen werden in de marge van de kernactiviteiten geplaatst, wat leidde tot de publicatie van mooie sociale rapporten en filantropie – er werd weinig gedaan om duurzaamheid te integreren in de kernstrategie van het bedrijf. Op deze manier was MVO gedoemd te mislukken: als bedrijven zouden accepteren dat er zoiets bestaat als ‘maatschappelijk verantwoord zakendoen’ naast hun normale bedrijfsvoering, dan moesten ze logischerwijs ook accepteren dat hun normale bedrijfsvoering als ‘maatschappelijk onverantwoord’ wordt betiteld.

Veel bedrijven bleken onverminderd door te gaan met vervuiling, uitputten van vitale hulpbronnen en het stimuleren van een ongezonde levensstijl bij consumenten, terwijl ze lippendienst bewezen aan mooi klinkende MVO-beginselen. De MVO-beweging bracht een veelheid aan exotische termen in de bestuurskamer – Environmental Social Governance (ESG), Triple Bottom Line, Circular Economy, stakeholderkapitalisme, de betekeniseconomie en vele andere – maar wat betekenen deze slogans eigenlijk? En hoe hangen al deze concepten samen? Welke van hen zijn werkelijk van waarde? Wat me vooral stoorde was dat sommige bedrijven deze termen in hun communicatie begonnen te gebruiken om te doen alsof alles in orde was, of om slimme manieren te vinden om klanten te lokken, een praktijk die nu bekendstaat als *greenwashing*. Daarnaast begonnen leiders over hun *purpose* te spreken om aan te geven dat ze een hoger doel dienen dan alleen geld verdienen. Wanneer echter blijkt dat hun acties niet overeenkomen met hun woorden, dan is er sprake van hypocrisie en *purpose washing*.

Het ‘hoe’ van duurzame bedrijfstransformatie

Mijn reis door de wereld van duurzaamheid heeft me ervan overtuigd dat er een fundamentele verandering nodig is. Als MVO niet het antwoord is, wat dan wel? Het zou iets moeten zijn dat appelleert aan het feit dat duurzaamheid niet per se een kostenkwestie is, maar een onvermijdelijke investering in een veranderingsproces dat op de lange termijn meerdere voordelen zou opleveren – waaronder financiële baten. Als we echte verandering willen bereiken, moet duurzaamheid centraal staan in het businessmodel. Het belangrijkste dat naar mijn mening ontbreekt, is het begrip van hoe bedrijven deze uitdaging kunnen aangaan en in de goede richting kunnen bewegen. Hoe kan de supertanker van het bedrijfsleven

zichzelf transformeren, zodat bedrijven niet langer alleen waarde *extrahe-*ren, maar waarde gaan *creëren* voor de behoeften van de samenleving en de planeet? Hoe kunnen bedrijven een nettobijdrage leveren aan de samenleving en het milieu, terwijl ze er ook zelf voordeel bij hebben? Hoe kunnen we het kapitalisme van ‘van binnenuit’ transformeren?

In de rol van adviseur voor organisaties als de Triodos Bank, Wereldbank en International Finance Corporation reisde ik de wereld rond op zoek naar bedrijven die toonaangevend waren op het gebied van duurzaamheid, met name in duurzame energie, biologische landbouw en microfinanciering. Ik ontdekte dat bedrijven die daadwerkelijk als duurzaam kunnen worden beschouwd, worden geleid door leiders met uitgesproken kwaliteiten: ze zijn toegewijd aan een visie voor een duurzame wereld, terwijl ze het vermogen hebben om een succesvolle en winstgevende organisatie op te bouwen. Dit kunnen *for-profit*-bedrijven zijn met een maatschappelijk doel, of *not-for-profit*-organisaties met een zakelijke oriëntatie. Wat ze gemeen hadden, was een model van waardecreatie voor meer belanghebbenden dan alleen de eigenaren – in feite creëerden ze ‘gedeelde waarde’ voor zichzelf en de samenleving. Bij deze bedrijven was er geen duidelijk conflict tussen de behoefte van de corebusiness en de behoefte van de samenleving. Hun leiders hadden klaarblijkelijk het veelvoorkomende dilemma van ‘markt versus maatschappij’ overstegen.

Op deze reizen werd mij ook duidelijk dat als we op mondiaal niveau een duurzaam economisch systeem willen creëren, we de leiders van bedrijven radicaal moeten bijscholen. In plaats van louter te streven naar winst voor de aandeelhouder, zouden leiders waarde dienen te creëren voor de gehele samenleving. Als we de machine van het mondiale kapitalisme van zijn destructieve koers willen afbrengen, dan hebben we moedige leiders nodig die van richting durven en kunnen veranderen. Dit werd de kern van mijn missie: het ontwikkelen van duurzaam leiderschap. Ik spitste mijn onderzoek toe op leiderschapontwikkeling. Ik richtte samen met anderen een wereldwijd netwerk op voor leiders die een positief verschil willen maken voor de wereld. We kregen de actieve steun van de Dalai Lama die ik in Azië persoonlijk had leren kennen, waardoor vele deuren van wetenschappers, topmanagers en bestuurders opengingen. Er ontstonden op deze manier prachtige dialogen tussen deze leiders en de Dalai Lama (te lezen in mijn boek *Business as an Instrument for Societal Change: In Conversation with the Dalai Lama*).¹

1 Tideman, Sander G. (2016). *Business as an Instrument for Societal Change: In Conversation with the Dalai Lama*. Sheffield UK: Greenleaf Publishing.

Vervolgens kreeg ik de kans met directies, senior managers en hun teams van internationale bedrijven te werken om hun duurzame prestaties te verbeteren. Gaandeweg ontstond er een visie op wat duurzaam leiderschap inhoudt en hoe we dit in de praktijk zouden kunnen brengen.

Onderzoeksproject

Piero Overmars, de toenmalige voorzitter van Nyenrode Business University, bood mij een platform om mijn ideeën academisch uit te werken en te testen. Dankzij Rob van Tulder van de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit, verkreeg ik een beurs voor mijn onderzoek van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO), als onderdeel van een groter onderzoek naar duurzame businessmodellen. Gedurende een periode van meerdere jaren heb ik met veel verschillende bedrijven samengewerkt en honderden leidinggevenden geïnterviewd. Daarnaast deed ik een uitgebreide literatuurstudie op het gebied van duurzaamheid, strategie, leiderschap, gedragseconomie, biologie en psychologie.

Mijn einddoel was een praktische methode voor het bedrijfsleiderschap te ontwikkelen, die de dimensies van leiderschap, strategie en performance omvat. Ik heb me geconcentreerd op bedrijven die worden beschouwd als toonaangevend op het gebied van duurzaamheid. Sommige staan genoteerd op de Dow Jones Sustainability World Index en worden nauw gemonitord door duurzame investeerders, maar ik heb ook gekeken naar kleinere duurzaamheidspioniers. De meeste van deze bedrijven worden beschouwd als voorlopers door hun collega's. Vervolgens heb ik de door ons ontwikkelde methodiek gevalideerd door met een aantal van deze bedrijven samen te werken. Het werd een van de meest ambitieuze projecten die ik ooit heb ondernomen. Ik had het geluk om samen te werken met veel inspirerende leiders over de hele wereld. Hierbij werd ik getuige van een revolutie-achtige verandering die de zakenwereld inmiddels overspoelt.

Belangrijke inzichten die mij inspireerden:

- De VN Sustainable Development Goals (SDG's) zijn als leidend kader omarmd door honderden bedrijven, die samen de wereldwijde productie- en toeleveringsketens kunnen verschuiven. Veranderende eisen van consumenten, de opkomst van *corporate activism* en een ommekeer in de regelgeving op het gebied van CO₂, stikstof en biodiversiteit hebben een omslagpunt gerealiseerd: duurzaamheid is mainstream geworden.
- Neurowetenschap, psychologie, gedragseconomie en sociale wetenschappen hebben nieuwe kennis ontwikkeld, die bevestigt dat mensen van nature pro-sociaal en contextsensitief zijn, waardoor langgekoesterde veronderstellingen achter de economie (met name de 'homo economicus')

worden ontkracht. Deze inzichten brengen de klassieke materiële/mechanistische blik op economie in diskrediet ten gunste van een meer holistisch en mensvriendelijk perspectief op bedrijven als ‘levende systemen’.

- Het is noodzakelijk om duurzaamheid opnieuw te definiëren, en wel als een ‘behoefte’ van markten, de samenleving en ecosystemen, waarbij we het bedrijfsleven dienen te definiëren als het middel om aan deze behoeften te voldoen. Alleen door wezenlijke behoeften te dienen, kan ‘waarde’ worden gecreëerd. Anders gezegd: duurzaamheid leidt tot waardecreatie.²
- Veel leiders zijn op zoek naar een ‘hogere doel’ (*purpose*), om zodoende positieve impact te hebben op de wereld. Ze zijn bezig met trainingen in mindfulness, emotionele intelligentie en compassie, om beter te kunnen omgaan met de complexiteit van een veelheid aan (vaak tegengestelde) belangen. Leiders met een kalme, evenwichtige en frisse geest nemen betere beslissingen.
- Duurzaamheid vertegenwoordigt het volgende niveau in leiderschapsontwikkeling. Wereldwijd opererende *executive recruiters* beoordelen de toekomstige CEO en topmanager op hun capaciteit om hun bedrijven te leiden naar maatschappelijke waardecreatie. In toonaangevende bedrijven dragen duurzaamheid, ethiek en welzijn van het personeel bij tot de duurzame performance van het bedrijf.
- Hoewel veel bedrijven zich schuldig maken aan greenwashing, wordt dat steeds minder gepikt. *Naming & shaming* van bedrijven die niet-authentieke claims maken over groene producten gaan hand in hand met de opkomst van ‘cancel-culture’ op sociale media. De enige manier om je daartegen te wapenen is een authentieke commitment aan duurzaamheid – een ‘cultuur’ van duurzaamheidscultuur- dankzij waarden-gedreven leiderschap.

Alles bij elkaar bieden deze inzichten de elementen van een nieuw paradigma. Eigenlijk zou dit niet zo nieuw moeten zijn: immers, het bedrijfsleven maakte altijd al deel uit van de samenleving. Toch zal de erkenning hiervan de manier waarop bedrijven zich positioneren ten opzichte van de samenleving op ingrijpende wijze veranderen. Het businessmodel zal evolueren van waarde-extractie naar gezamenlijke waardecreatie. En alleen dan kunnen businessleiders weer trots worden op hun werk: ze worden niet meer gezien als ‘graaiers’ maar als bijdragers aan de samenleving.

2 Dit inzicht, dat teruggaat naar de uitgangspunten van gezond ondernemerschap, verklaart waarom 80% van de fondsen die belegd zijn volgens duurzaamheidsprincipes beter presteren dan hun benchmark. Zie onder meer: Polman, P., & Winston, A. (2021). *Het Net Positief Manifest*. Harvard Business Press, Boston.

Veel ondernemers beginnen met goede bedoelingen – slechts weinigen van hen willen geen waarde creëren voor al hun stakeholders. Tegelijkertijd blijkt het waarmaken en vasthouden van een dergelijke intentie moeilijk en zeldzaam. Waarom is dit zo? Waarom zitten zoveel bedrijven vast in een strategie van compromissen tussen winst en principe, vaak verstrikt in een race om de *bottom line* te dienen? Het antwoord is pijnlijk eenvoudig: we gebruiken verouderde manieren van denken. We houden vast aan overtuigingen, leiderschapsstijlen, strategieën, gevestigde belangen en prestatie modellen die in het verleden misschien hebben gewerkt, maar niet langer geschikt zijn voor de wereld van vandaag. De wereld is veranderd en daarom ook het doel van zakendoen.

De opzet van het boek

Dit boek heeft drie delen:

Deel 1 (**Waarom?**) begint met een historisch overzicht om te laten zien dat het huidige businessparadigma onder vuur ligt. De vele duurzaamheidsinspanningen die in het bedrijfsleven plaatsvinden staan haaks op het oude systeem dat draait op principes van het industriële machinemodel: het maximaliseren van materiële groei en de efficiëntie van geïnvesteerd kapitaal door middel van de markt. We zullen dit de *Driehoek van Groei* noemen. We leggen uit hoe het beeld van de Driehoek van Groei aan het veranderen is tot de *Cirkel van Duurzaamheid*.

De Cirkel van Duurzaamheid kan worden begrepen op drie onderling samenhangende niveaus: het grotere economische systeem, bedrijfsorganisaties en onze persoonlijke overtuigingen – kortom: *System, Organisation, Self* (SOS). De afkorting SOS herinnert ons aan de urgentie van dit werk. Deel 1 wordt afgesloten met de bespreking van de verschuiving in de wetenschap, die aangeeft dat we van een puur materieel/mechanistisch wereldbeeld overstappen naar een alternatief en nauwkeuriger wereldbeeld, dat de *Systems View of Life* kan worden genoemd. In dit overzicht introduceer ik zes principes die het leven definiëren en van toepassing zijn op elke levende entiteit, of het nu een mens, een organisatie of een ecosysteem betreft. In dit boek worden de zes levensprincipes gekoppeld aan de drie niveaus van SOS, zodat we de complexe veranderingen eenvoudig kunnen duiden. Dit verschaft de structuur van dit boek.

In deel 2 (**Wat?**) zal ik deze principes gebruiken als een lens om de grote veranderingen in het economisch denken te duiden, om vervolgens te zien hoe deze veranderingen ons uitdagen om onze bedrijven anders aan te sturen. Deze nieuwe blik biedt een handelingsperspectief op hoe het bedrijfsleven richting echte duurzaamheid kan ontwikkelen. Dit verte-

genwoordigt een geheel nieuwe fase in duurzaamheid – de fase van Triple Value Creatie. Naast veranderingen op systeem- en bedrijfsniveau, zullen ook de onderliggende overtuigingen (*mindsets*) van mensen moeten veranderen. Als we de overtuigingen en opvattingen van mensen niet veranderen, blijven we in de war over de rol van bedrijven in de samenleving. Businessleiders zullen dan slechts lippendienst bewijzen aan beginselen van duurzaamheid, maar zich innerlijk nog net zo gebonden voelen aan het credo van het beperkte economische groeiemodel.

Daarom is deel 3 van het boek (**Hoe?**) gewijd aan hoe leiders deze verandering daadwerkelijk kunnen doorvoeren. Het bevat een nieuw leiderschapsmodel dat de ‘systeem-mindset’ vertegenwoordigt die nodig is om de systeemcrisis waarmee we worden geconfronteerd effectief aan te gaan. Het model – dat we het *Six Mindset Model* zullen noemen – bestaat uit zes kwaliteiten die iedere leider dient te ontwikkelen om duurzaam succes te behalen. Hierbij kijken we ook naar wat in de weg staat bij deze ontwikkeling: onze negatieve en versturende zienswijzen en emoties, die we zowel op persoonlijk als maatschappelijk vlak tegenkomen.

Tot slot bespreek ik hoe leiders een duurzame organisatie met systeem-impact kunnen bouwen. Eerst bespreken we de externe afstemming van de organisatie met de waardeketen door het Six Mindset Model op systeemniveau in te zetten. Hierdoor ontstaat er een nieuwe vorm van duurzaam leiderschap die we *Triple Value Leadership* noemen. Vervolgens wordt de interne afstemming besproken: de ontwikkeling van een duurzame strategie voor het bedrijf en het bouwen van een duurzaam topteam en een duurzame cultuur. Hiermee kunnen ze een authentieke duurzame organisatie van binnenuit bouwen.

Dit biedt allemaal voordelen voor het bedrijf: de organisatie kan op deze wijze *generatief* worden, dat wil zeggen dat de ontwikkeling van het collectieve bewustzijn, de samenwerking en de uitwisseling van informatie, en de ontwikkeling van nieuwe ideeën en innovaties worden gestimuleerd. Dat leidt tot een meer wendbare en adaptieve organisatie die *disruptieve* uitdagingen zoals duurzaamheid met succes aankan.

Nog een paar punten over de woordkeus in dit boek. Ik spreek afwisselend over ‘ik’ en ‘wij’. Grote delen van mijn onderzoek heb ik met partners gedaan, dus voelt het onjuist deze verdienste als enige te claimen. De wereld van management wordt overheerst door Engelse termen, en dit boek vormt daar geen uitzondering op. Zo zullen termen als ‘purpose’ en ‘value’ worden gebruikt.

Dit boek spreekt over leiderschap in mannelijke termen, de leider als 'hij' en 'zijn'. Ook het bedrijf wordt in deze termen besproken. Dit is alleen maar gekozen om de tekst eenvoudig leesbaar te houden. Het wil in geen enkel opzicht zeggen dat leiderschap niet ook in vrouwelijke termen kan worden uitgedrukt. Overal waar 'hij' en 'zijn' staat kan ook 'zij' en 'haar' worden gelezen. Duurzame transformatie is van en vóór iedereen.

‘Sander Tideman slaat een arm om leiders heen en laat zien hoe ze kunnen gaan leiden vanuit wat de toekomst, de wereld en de ander nodig heeft.’

Jeroen Smit, auteur van *De prooi* en *Het grote gevecht*

Dat bedrijven moeten verduurzamen is voor velen al geen punt van discussie meer. Maar hoe maakt de organisatie de omslag van enkel winstbejag naar het scheppen van maatschappelijke waarde? Hoe ga je voorbij ‘greenwashing’ naar echte duurzaamheid, in de strategie, de cultuur en in de uitvoering?

Sander Tideman, leiderschaps- en organisatie-expert neemt je in dit unieke boek aan de hand. Het begint met het inzicht dat duurzaamheid geen kostenpost hoeft te zijn, maar een bron van economische en maatschappelijke waarde moet worden. Door de Triple Value mindset te ontwikkelen kan het leiderschap duurzaam denken in de haarvaten van het bedrijf krijgen.

Triple Value Leadership biedt een inspirerende leiderschapsreis met modellen, tools en praktische voorbeelden. Hierdoor word je als leider bewust van hoe complexe uitdagingen juist ook kansen voor jou en je team(s) bieden op het pad van duurzame waardecreatie. Zo kan het nieuwe perspectief in de hoofden en harten van medewerkers worden gebracht.

‘Een uiterst praktische gids die laat zien dat de belangen van de planeet, de samenleving en het bedrijfsleven volledig op elkaar kunnen worden afgestemd.’

Alan Jope, voormalig CEO Unilever

‘Een standaardwerk over de theorie van de langetermijnwaardecreatie als het nieuwe (economische) paradigma.’

Peter Blom, voormalig CEO Triodos Bank



Sander Tideman is leiderschapsexpert en auteur. Hij werkt op het snijvlak van persoonlijke, maatschappelijke en economische ontwikkeling. Sander is oprichter van Triple Value Leadership, centrum voor duurzame leiderschapsontwikkeling en verbonden aan het Garrison Institute en de Rotterdam School of Management.



9 789024 450862

boom.nl
boommanagement.nl