

GREEN HEARTS – GREAT BUSINESS

OVER DIT BOEK

‘Wat heerlijk om te lezen dat je van duurzaam leven een feest kunt maken. We zijn zo gericht op verlies van wat we kennen en doen, maar vergeten voor het gemak dat het ontdekken van nieuwe dingen je ook veel brengt. Je krijgt weer het gevoel dat je leeft!’

Helga van Leur – *weervrouw*

‘Manon heeft veel energie en een sterke drive om impact te maken op het gebied van duurzaamheid. Hoe jij dat ook kan doen, deelt ze voortvarend en met een hoop positiviteit in dit boek. Ze laat zien dat duurzame verandering inspirerend en motiverend kan zijn.’

Hanna Rentmeester - *RAI Amsterdam*

‘Een inspirerend en relevant boek voor iedereen die beweging wil creëren. Met groene harten maken we samen het verschil!’

Sandy Bommeleyn – *Stichting Positieve Impact*

‘Dit boek kan ik iedereen aanbevelen die zich inzet voor een duurzamere wereld. Manon doet een krachtige oproep aan bedrijven om niet alleen te focussen op technische innovatie, maar schetst juist het belang van sociale innovatie. Ze laat op een positieve en enthousiasmerende wijze zien hoe je teams echt in beweging kunt brengen. En wat mij nog het meest trof: ze laat haarscherp zien dat mensen pas echt in actie komen als ze geraakt worden in hun hart, onder het motto: het hart in de fik!’

Jan Rotmans – *Professor in sustainability transitions*

‘De schrijfstijl van Manon is heerlijk: er zit humor in en herkenning, en de persoonlijke anekdotes maken het lekker leesbaar. *This book sparks joy!!* Thanks, Manon, dat dit boek het daglicht mag zien. Thanks voor de teksten die mij laten lachen, voor de inspiratie en de motivatie die het mij geeft om mee te willen doen. Dit boek is precies wat er nu nodig is.’

Maartje Bregman – *Happy Times magazine*

‘Het is het kloppende hart van elke ondernemer met een hoger doel. Van elk bedrijf dat groen en goed wil doen. Liefde. Voor mensen, milieu en maatschappij. Manon onderstreept dat nog eens in haar vlot geschreven boek. Want liefdevolle organisaties zijn niet alleen woest aantrekkelijk voor de arbeidsmarkt, maar ook voor klanten.’

Cor Hospes – *auteur* Hart voor Zaken. Hoe bouw je een liefdevolle organisatie

‘Met dit boek gaat Manon zeker nog meer mensen inspireren om de planeet op nummer 1 te zetten. Dan krijgen we echt die mooie wereld waar we allemaal naar verlangen! De energie zingt tussen de letters door. Heerlijk om te lezen. Ik hoop dat moeder aarde letterlijk bij meer bedrijven een mooi plekje aan de muur krijgt.’

Monique Antoinette Ansink – *Jumbo Cargo*

‘Een inspirerend, energiek en positief boek dat iedere manager die ‘iets’ met groen wil, moet lezen! Ook als zorgbestuurder weet Manon medewerkers met haar bevlogenheid te raken. Bijdrage aan een groene wereld en succesvolle organisaties. Ik ben voor!’

Marieke Sprietsma – *VOOR.nl*

‘Ik zie Manon nog binnenkomen bij de ambassadeurstraining van De Verborgene Impact. Dat was pas het begin. Vol energie en passie laat ze elke dag weer zien dat impact maken leuk is. *Green Hearts, Great Business* is een energieboost voor iedereen die samen met zijn team groene meters wil maken. Het laat je voelen én begrijpen hoe je van duurzame keuzes een feest maakt.’

Babette Porcelijn – *auteur van De Verborgene Impact*

‘Wat verwoordt Manon de passie van CSO's ontzettend mooi. De inhoud is sprekend opgeschreven, ze heeft een fijne en enthousiaste schrijfstijl.’

Eva Ronhaar – *CSO HEMA*

Manon van Leeuwen

GREEN HEARTS GREAT BUSINESS

De **magische** formule om
teams in **beweging** te krijgen

VANDUUREN
MANAGEMENT

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	8
Inleiding	11
HOOFDSTUK 1	
Rising stars	
– De CEO's of the future	16
HOOFDSTUK 2	
De dilemma's van de duurzaamheidsstrijder	
– De tien meest gemaakte fouten	42
HOOFDSTUK 3	
Waarom doen ze zo?	
– We zijn holbewoners in een klimaatcrisis	68
HOOFDSTUK 4	
Liefdevolle organisaties	
– Over mindful leidinggeven	96
HOOFDSTUK 5	
De kunst van het raken	
– Laat groene harten shinen	124
HOOFDSTUK 6	
GHEART	
– De magische formule voor duurzame verandering	152
HOOFDSTUK 7	
Bonusmateriaal om aan de bak te gaan	
– Praktische tools om direct te kunnen starten	178
Slotwoord	188

VOORWOORD

Het is oktober 2016. Ik plof na een dag hard werken op de bank en beland zappend bij de docu 'Before the flood'. Bij de aftiteling voel ik de tranen van schaamte op de plastic verpakking van mijn aangebroken zak stroopwafels druppelen. Ik krijg de ogen van de hardwerkende vrouwen uit de naaiateliers niet meer van mijn netvlies. Ik hoor hun baby's huilen tussen de resten stof op de grond. Hun verbaasde woorden zijn een mantra geworden: *'Jullie in het Westen willen altijd maar meer.'* De afstandsbediening heb ik nog steeds in mijn hand.

Mijn laptop ligt naast me op de bank. Ik moet een belangrijke meeting voor morgen voorbereiden, maar scroll misselijk naar de tweede docu. Ik wil hier meer van weten. Ik zie de kleurstof van mijn jurkjes, tassen en schoenen met duizenden liters de rivier in gaan. Ik zie mensen werken in fabrieken die instorten. Fabrieken waar elk uur boten arriveren met de ongedragen retouren uit het Westen. Fabrieken die massa's CO₂ uitstoten voor onze jassen, tassen en jurken. En ineens zie ik mijn enorme bijdrage aan de catastrofale verstoring van het leven op onze planeet. Ik moet iets doen en besluit tot mijn 50e verjaardag geen nieuwe kleding meer te kopen. Ik start een challenge van ruim een jaar.

Mijn kast ruim ik drastisch op. Mijn team denkt dat ik gek geworden ben. Mijn zus en vriendinnen lachen me uit. Ik mag van mezelf tweedehandskleding kopen van de opbrengst uit mijn eigen kast. Ik koop me suf op Marktplaats en word een vaste bezoeker van vintage stores.

Tot ik afkick en begin te genieten van minimaal en secondhand. Ik hou van pre-loved. En van de rust in mijn hoofd tijdens de uitverkoop. Van een inbox zonder aanbiedingen. En van een onverwacht groeiende bankrekening.

Mijn team lacht, maar vindt tweedehandsbedrijfskleding een stap te ver. Mijn zus en vriendinnen zijn verbaasd en beginnen second-hand te ontdekken. Ik breng wat in beweging.

Als beloning geef ik mezelf voor mijn 50e verjaardag een reis van vijftig dagen naar Nicaragua. Ik ga Spaans leren, vrijwilligerswerk doen en weer eens heerlijk backpacken. Daarna mag ik weer shoppen. Enthousiast vertel ik het mijn zus. Ze vindt het gek en ook eng. 'Maar als jij het leuk vindt, vind ik het leuk voor jou,' zegt ze.

Mijn backpack vol tweedehandsshirtjes is op zolder blijven staan. Op mijn 50e verjaardag neem ik totaal onverwacht en heel plotse-ling afscheid van mijn zus. Hersenbloeding. Bam. Weg. Mijn grote, kleine, vrolijke en lieve zus. Mijn wereld stort in. Het vliegtuig naar Nicaragua heeft een lege stoel. Ik begin aan een heel andere reis. Een die me leert overleven en het leven lief te hebben. Een die me leert vooruit te kijken en de aarde te respecteren. Een die me laat zien dat elke keuze telt.

Om te dealen met mijn enorme verdriet, zoek ik afleiding en ver- slind stapels boeken, docu's en luister naar podcasts over climate change. Duurzaam leven en werken wordt een thema waar ik alles van wil weten. Ik volg trainingen en ga lezingen geven als klimaat-coach en spreker van De Verborgene Impact. Als zorgbestuurder schrik ik van de enorme impact van de zorg en word ambassadeur duurzaamheid bij vws.

De zorgbedrijven waar ik bestuurder ben, ga ik vergroenen. Enthou- siast als ik ben, vlieg ik er met volle vaart in. En daar ondervind ik voor het eerst de enorme weerstand tegen duurzame maatrege- len. De vegalunch wordt een OR-kwestie. Het opruimen van de watertanks ook. De post laten ophalen door de fietskoerier is oké. Zonnepanelen op het dak ook. Maar kom niet aan de lunch, de kof- fie, koud water, bedrijfskleding of de iPhone. Dat is een stap te ver.

Behavior change wordt mijn nieuwe passie. Wat drijft mensen om hun gedrag voor een betere toekomst vandaag al te veranderen? Duurzaam leven en werken zou moeten gaan over meer en niet over minder. Het zou moeten voelen als een feest en een beloning.

Ik ga hierover schrijven en spreken en start in 2019 de onderneming Zustaina waar we bedrijven blij maken met personeelsattenties met een goed verhaal. Daar begint de echte reis naar behavior change in de praktijk. Het is een familiebedrijf en ook dat zet me aan het denken. Families zijn gericht op verbinden, voor elkaar zorgen, delen en rekening houden met de gevolgen van je gedrag voor een ander. Dat lijkt te verdampen zodra mensen een kantoor of ziekenhuis binnenstappen. Vreemd.

Gedrag veranderen blijkt makkelijker als je hard wordt geraakt. Dat gebeurde mij. Nieuwe kleding heb ik nooit meer gekocht. Ook al zijn bamboe onderbroeken niet echt sexy. En scheuren tweedehandsrokjes op de naad als je net twee kilo te veel meesjouwt. Op de ov-fiets ademt polyester uit 1970 ook niet zo lekker. Maar de gescoorde tweedehandsrokjes en -jurkjes zijn allemaal even leuk en hebben een verhaal. Een verhaal dat ik er zelf bij fantaseer. Ze hebben zakelijke deals gesloten. Mijn broeken met flairpijpen zijn op festivals geweest. Mijn vintagerokjes hebben in Parijs gewoond en mijn leren jasjes hebben achterop een motor gezeten.

Daarom begint elke dag weer met een glimlach. Een glimlach omdat ik de blijdschap kan voelen bij mijn nieuwe manier van leven en werken. Een glimlach omdat ik kwartjes zie vallen bij de teams waar ik mee werk. Een glimlach omdat ik groene harten zie shinen. En teams duurzaam zie vlammen. Een glimlach omdat ik 46 jaar de allerleukste zus heb gehad.

Die glimlach gun ik jou ook. En je team. En de board. En ons allemaal.

Veel leesplezier.

Manon van Leeuwen

Overal waar ik het in dit boek heb over hij, kan ook zij of hen worden gelezen.

INLEIDING

Duurzaamheid? Laten we het er alsjeblieft niet meer over hebben. Eens. Weer een boek over weerstand tegen verandering op de werkvloer? Is daar niet al genoeg over geschreven? Ook eens.

Dit boek gaat niet over duurzaamheid. Dit boek gaat ook niet over weerstand tegen verandering. Dit boek gaat over emotioneel raken. Over impact maken met de juiste tools. Over groene harten laten shinen. Over teams laten vlammen omdat ze voelen wat belangrijk is. Dit boek gaat over motivatie, emotie en anders denken. Over mindful werken en geraakt worden. En nee, dit is niet zweverig. Je hoeft ook niet te gaan mediteren op je werk. Het mag overigens wel.

Over weerstand tegen verandering zijn stapels boeken geschreven. Weerstand tegen duurzame maatregelen is nieuw en kun je niet aanpakken met de bekende managementtheorieën. Waarom niet? Omdat dit voor het eerst gaat over gedragsverandering die noodzakelijk is voor een situatie die zich in de toekomst gaat afspelen. Gedragsverandering waar een lange adem voor nodig is die wel snel op gang moet komen. En daar heb je emotie en motivatie voor nodig. Dopamine en energie. Om groene harten te laten shinen. Dat is waar dit boek over gaat.

Er zijn boeken geschreven over duurzaam ondernemen waarin wordt uitgelegd wat je met je bedrijf moet doen om de CO₂-checklisten te kunnen afvinken. Er zijn boeken over klimaatpsychologie en duurzame (morele) ambitie, die uitleggen hoe de gedragspsychologie in elkaar zit. Maar er is nog geen enkel boek dat praktische handvatten geeft om de boel op een positieve manier in beweging te krijgen door medewerkers te raken. Door het verhaal op zo'n manier te vertellen dat het groene harten laat shinen. Zodat duurzaam werken en leven een feest wordt. Moeilijk? Niet echt. We houden van verhalen. We kochten vorig jaar 32 miljoen bioscoop-

kaartjes en Netflix en Videoland draaien overuren. We houden van betovering. Van geraakt worden. En daar gaat dit boek over.

Je hebt dit boek in je handen, dus je werkt waarschijnlijk in een organisatie die maatschappelijk verantwoord wil ondernemen. Jij bent in de bijzondere positie terechtgekomen dat je daar een bijdrage aan mag leveren. Gefeliciteerd! Want de transitie gaat veel te traag en om die te versnellen hebben we mensen zoals jij nodig. Mensen die geraakt zijn en willen omdenken. Minder vanuit het individuele of bedrijfsbelang en meer vanuit het collectief. Minder vanuit competitie en meer vanuit samenwerken. Net als in een liefdevolle familie – en dat is waar dit boek over gaat.

Want het is niet altijd makkelijk voor de pioniers zoals jij. Sterker nog, het is bijzonder ingewikkeld om alle medewerkers in een organisatie enthousiast te krijgen voor duurzame initiatieven. Dat merk ik ook, keer op keer. Het is zweten geblazen om *sustainability* hoog op de agenda van de board te houden. En als je pech hebt, komt er ook nog een anti-beweging op gang, omdat we het woord ‘duurzaamheid’ niet meer kunnen horen. Begrijpelijk. Het gaat te vaak over druk en dwang. En daar hebben we genoeg van.

Omzet en winst zijn belangrijk. Soms nog belangrijker dan investeren in duurzame bedrijfsvoering. Laat staan in duurzaam gedrag van medewerkers. En dat is moeilijk. Jij ziet dat de tijd dringt. Je staat in het marathonvak, maar moet een sprintje trekken. Je doet keihard je best. Maar je voelt je alleen. Je vraagt je steeds vaker af waarom je eigenlijk zo nodig de aarde wil redden. Ik sprak tientallen mensen voor dit boek. CSO's, MVO-managers, ESG-leads en andere duurzaamheidsstrijders, friskijkers en dwarsdenkers. Dank, Jan Rotmans, voor deze mooie terminologie. Conclusie? Er worden stapjes gezet. En je bent niet alleen.

Als je de magische CHEART-formule (zie hoofdstuk 6) volgt en zorgt dat collega's geraakt worden, komen ze in beweging. Dan willen ze diep vanbinnen niet anders meer. Het gaat om intrinsiek voelen. Het gaat om emoties, want die creëren energie. Alleen dan komen mensen in beweging en zijn ze klaar voor gedragsverandering. Dit gaat over storytelling en de kunst van het raken. Ik ben er het

levende bewijs van. In de reclamewereld weten ze al een tijdje hoe dit werkt. Met die technieken, mijn eigen ervaring en een vleugje gedragspsychologie, leer je supersimpele technieken die je kunt inzetten om je doelen te behalen. Zodat jij vanavond ook weer kunt slapen. Want samen gaan we de wereld echt een stukje mooier maken.

Jouw groene hart straalt al. Jij bent ergens geraakt onderweg. Jij doet er alles aan om de regels van het spel te veranderen van winst naar waarde. Je wil de ESG-doelstellingen halen. CSRD hijgt in je nek. En het gaat je niet snel genoeg. Natuurlijk lig je daar wakker van. Wist je dat jouw persoonlijkheid een aantal interessante kenmerken heeft? Je zit niet voor niets op deze positie. Je bent een *rising star*. De 'CEO of the future', daar lees je alles over in het eerste hoofdstuk.

Je bent niet voor niets ongeduldig, dat past bij je profiel. Je hebt energie en visie. En je begrijpt niet waarom collega's massaal thuiswerken op Vega Vrijdag of niet in het ov stappen. De moed zakt je in de schoenen als je slechts drie aanmeldingen krijgt voor de 'fiets-naar-je-werk-dag'. En de tranen springen in je ogen als je ontdekt dat het aantal vluchten weer op het niveau van 2019 zit. Stop met tobben en maak van jouw dilemma's eenvoudig haalbare dromen. Tijdens de tientallen gesprekken die ik voerde met friskijkers, dwarsdenkers en duurzaamheidsstrijders, ontdekte ik een rode draad. De top-10 dilemma's was snel gemaakt. Ik noem het in hoofdstuk 2 met een knipoog 'de meest gemaakte fouten van de duurzaamheidsstrijder'. Zoals Cruijff al zei: 'Je gaat het pas zien als je het doorhebt.'

We zijn mensen en we leggen de verantwoordelijkheid van nature liever buiten onszelf. Dan hoeven we niet te veranderen. Daar kunnen we niets aan doen. Want als we niet zeker weten dat de nieuwe koers iets positiefs oplevert, doen we liever niets. Dat komt door ons oerbrein. Door verliesaversie en belemmerende overtuigingen. Door het gewoontedier en de professor in ons hoofd. We zijn nog steeds holbewoners in een moderne samenleving. We willen in de

basis eten, schuilen en voortplanten. We zijn geprogrammeerd om risico's te mijden en energie te sparen voor die tijger die ineens de grot in kan komen. We sparen liever geen energie voor een groene toekomst ergens in 2030. We moeten betoverd worden om in actie te komen. We hebben sterrenstof nodig. Tinkelbel met haar toverstokje moet aan het werk met de professor en het gewoontedier. Blader snel naar hoofdstuk 3 om te begrijpen hoe ons brein werkt en waar jij kunt gaan strooien met sterrenstof.

Werk je bij een bedrijf met liefde voor een hoger doel? Zo'n organisatie waar medewerkers geen human resources zijn, maar een groep mensen die samenwerken met purpose? Bij een familiebedrijf? Dan hoef je dit boek waarschijnlijk niet te lezen en worden zelfs de duurzaamheidsmaatregelen liefdevol ontvangen. We doen elkaar nou eenmaal graag na. Zeker als je Green Teams gaat inzetten die de voortrekkersrol vervullen. Deze mensgerichte en liefdevolle organisaties zijn de woest aantrekkelijke werkgevers van nu. Het zijn de werkgevers waar Gen Z voor de deur staat te trappelen om te komen werken. En die heb je hard nodig voor de transitie. Als je een bedrijfscultuur wil gaan creëren waarin de mens centraal staat, zijn liefde, lef en leiderschap nodig. Want natuurlijk stuiten veranderingen ook nog weleens op weerstand in deze organisaties. Tenzij jij mindful leiding gaat geven aan de verandering. De energie die dan vrijkomt, is magisch. Zweverig? Valt mee. Hoofdstuk 4 is juist lekker praktisch. Geen zorgen.

Het is dus de kunst je inspiratie goed te laten landen. Gedrag wordt gestuurd door emoties. Je wil de boel in beweging krijgen. Je wil ze raken. Want geraakt worden is een krachtige drijfveer voor gedragsverandering. Omdat emoties zoals angst, vreugde of verdriet vaak direct leiden tot actie of een verandering in houding. En dat is interessant als je je team of de board enthousiast wil krijgen voor je nieuwe plannen. Storytelling. Pak de boodschap in en laat hem landen. Dat noem ik 'de kunst van het raken'. Hoe je dat doet, lees je in hoofdstuk 5.

Een geslaagd duurzaamheidsbeleid hangt voor 40 tot 70 procent af van het gedrag en de mindset van medewerkers. Unlocken die groene power dus! Als je alle tips uit de eerste hoofdstukken ter harte neemt, kom je een heel eind. Ik noem het 'de magische formule' en heb het gevat in de GHEART-methode. Lekker praktisch aan de slag in hoofdstuk 6.

Ready for some action? Ik geef je in hoofdstuk 7 een uitgebreide toolkit mee zodat je morgen ook echt aan de slag kunt. Met checklists, bewustwordingscampagnes, duurzame dagen, games, challenges en tips. Ik laat je zien hoe je kunt bouwen aan de organisatie van jouw dromen. En je weer lekker kunt slapen.

Ik heb dit boek voor jou geschreven om je moed te geven en vol te houden. We hebben mensen zoals jij nodig. Rising stars. CEO's of the future. Keep up the good work. Als je dit boek uit hebt, sta je elke ochtend op met een glimlach. Mark my words. Een glimlach omdat je blijdschap kunt voelen bij het uitoefenen van je job. Een glimlach omdat je kwartjes ziet vallen bij je team. Een glimlach omdat je groene harten laat shinen met een gouden randje door je sterrenstof.

Geef je boek met die glimlach vooral door aan de volgende strijder.

Ben je er klaar voor? Go for it!

HOOFDSTUK 1

RISING STARS – DE CEO'S OF THE FUTURE

It all begins with a good story

Tranen lopen over m'n wangen als ik Lee Towers 'You'll Never Walk Alone' hoor zingen. Het zal de leeftijd zijn, mijn Rotterdamse roots of gewoon de zenuwen. Ik vind het prachtig hier in m'n startvak op de Coolsingel voor de marathon. Het startsignaal klinkt, ik omhels m'n vakgenoten, wens iedereen succes en begin te lopen. De zon schijnt. We dribbelen wat. En dan is er ruimte. Ik versnel en kom in een stevig ritme. Ik denk terug aan gisteravond. 'Waarom ga je eigenlijk niet gewoon van start morgen bij de marathon in Rotterdam?' Ik kijk naar Inge, mijn meest sportieve vriendin die tegenover me aan tafel zit. Ze schenkt onze glazen nog een keer vol. Ze kijkt me vragend aan. Doeit. Natuurlijk ga ik niet starten morgen. Ik heb m'n voeten aan gort gelopen tijdens de halve marathon drie weken geleden. M'n blaren zijn net geheeld. Ik heb nooit meer getraind en net een halve fles wijn soldaat gemaakt. 'Je hebt een startnummer en een vak,' gaat ze door. 'De sfeer is geweldig. Dan loop je er gewoon 10. Ga genieten van dat stuk.' Ik lach en knik van niet.

En nu loop ik toch hier. De muziek en de stem van Lee zorgen voor een vliegende start. 10 kilometer. Dat is te doen. Bij het poortje voor de 10 voel ik alleen maar energie. Ik heb stevig doorgelopen en besluit er 15 van te maken. Bij het poortje voor de 15 voel ik me nog steeds super en ga door voor de 20. De Rotterdammers op Zuid schreeuwen de longen uit hun lijf om me aan te moedigen. Wat hou ik van ze. De trommels in de tunnels zorgen voor kippenvel. De druiven, aardbeien en bananen geven me vleugels. Bij 20 ga ik naar 25. Bij 25 ga ik naar 30. Mijn snelheid is absurd. Zo hard heb ik nog nooit gelopen. Ik geniet van de mensen, van de stad. En van m'n benen.

Bij 33 loop ik de Willemsbrug op en bovenop hoor ik een knak. Niet één, maar twee. Niet twee, maar bij elke stap die ik zet weer één. De pijn komt uit m'n heupen en giert door m'n lijf. Ik moet stoppen en kan alleen nog wandelen. Twee studenten met afgetrapte gymbies

strompelen voor me en wandelen met me mee. Ze klagen over de hoeveelheid drank die ze de vorige avond hebben gedronken. Door de pijn worden we vrienden. We hebben hetzelfde doel. We geloven dan nog dat we de finish ook wandelend nog wel halen binnen de tijd. Ze geven me een opknabpabaantje en een arm. ‘Samen komen we er wel,’ zegt Tom. ‘De menigte draagt ons,’ zegt Sven. Ik wil ze graag geloven. Maar ik weet dat het te laat is. Toch geef ik niet op. Ik wil er alles aan hebben gedaan. Ik moet denken aan een uitspraak van Anita Neville, CSO van Golden Agri Resources: *‘My job is a marathon, not a sprint. But we are being asked to sprint a marathon.’*

Lees dit eerste hoofdstuk als je benieuwd bent naar het profiel van al die mensen die binnen organisaties willen verduurzamen. Dit gaat over jou en je collega-duurzaamheidsstrijders. Over de overeenkomsten in jullie persoonlijkheidskenmerken en waarden. Over de identiteit die je hebt en de verhalen die je over jezelf vertelt. Het wordt duidelijk waarom juist jij op deze positie zit. Of waarom je deze rol ambieert. Dit gaat over friskijkers en dwarsdenkers. Over hun dromen en ambities. Dit gaat over jou.

Na het lezen van dit hoofdstuk heb je jezelf beter leren kennen en begrijp je hoe je met jouw persoonlijkheid effectief met het gedrag en de houding van je collega's kunt omgaan.

Rising stars – de CEO's of the future

1 OVER FRISKIJKERS, DWARSDENKERS EN DUURZAAMHEIDSSTRIJDERS

Ik schuif de gordijnen opzij en zie hoe de zon de witte bergtoppen verlicht met haar oranje gloed. Het is hier prachtig. Het is hier 15 januari 2024. Mijn verjaardag en de uitreiking van de CSO (Chief Sustainability Officers) Awards tijdens het openingsgala van het World Economic Forum (WEF) in Davos. De top-100 CSO's is uitgenodigd en ik mag erbij zijn. Het WEF wordt gezien als het elitefeestje in de Zwitserse bergen. Met sneeuwtoppen die aan het eind van deze eeuw voor de helft zijn gesmolten. Zelfs als het Klimaatverdrag van Parijs wordt gehaald. Toch ben ik er, ook al voelt het dubbel. Ik voel me geen onderdeel van een uitverkoren groep bevoorrechte mensen. Ik voel wel dat we keihard aan de bak moeten. Elite of niet.

Het WEF wordt al jaren bekritiseerd vanwege de dubbele moraal. Klimaat staat hoog op de agenda, terwijl duizenden mensen zich laten invliegen – veelal met hun privéjet. Toch stap ik de prachtige zaal binnen. Ik drop voor één avond het beeld van de rijken en machtigen die zich hier met privéjets verzamelen. Ik laat het beeld los van een eliteclubje dat hier bijeenkomt om als oppermachtigen een nieuwe wereld te creëren. Vanavond gaat het om duurzaamheid en worden Sustainability Officers in het zonnetje gezet. Duurzaamheidsstrijders die het anders willen. Friskijkers en dwarsdenkers. Ik wil weten wat hen beweegt en wie ze zijn. Dus gooi ik mijn hakken en tweedehandsglitterjurk in mijn tas en ruil mijn skipak in voor een galaoutfit.

In het prinsessenhotel boven op de berg word ik hartelijk welkom geheten en kijk ik mijn ogen uit. De CSO's stralen als sterren op de berg. De dames dragen prachtige galajurken. Mannen een strik. De dresscode is 'festive'. Of course. Het is een feest, een viering van hun bijdrage aan duurzame bedrijfsvoering. Deze mensen werken bij grote Europese bedrijven en zijn pioniers in de transformatie naar duurzaamheid. Ze durven te experimenteren. Ze willen volharden en streven naar positieve impact.

Volgens een rapport van PwC¹ uit 2023 is het aantal CSO's sinds 2021 verdrievoudigd. En toch heeft nog maar 30 procent van de grote Europese bedrijven een CSO. Sandrine Dixon, copresident van de Club van Rome, opent het gala met deze woorden. Ze verbaast zich over deze cijfers. 'Jullie zijn de CEO's of the future,' zegt ze. 'Sustainability zou geen aparte portefeuille moeten zijn, maar onderdeel van de verantwoordelijkheid van de CEO. Dat zijn jullie. De rising stars.' Er klinkt applaus. Wie zijn deze strijders? Wat motiveert hen? De champagneglazen worden gevuld met biologische prosecco. De vegetarische soep wordt opgediend. Ik ga op onderzoek uit.

Vlak voor vertrek lees ik het boek *The Solutionists* van Solitaire Townsend. De vrouw die al meer dan twintig jaar 's werelds grootste merken inspireert om op een duurzame manier te groeien en bij te dragen aan een betere wereld. 'Solutionists' zijn volgens haar de oplosers van de maatschappelijke problemen waar we vandaag de dag mee geconfronteerd worden. Ze zijn curious. Een beetje vreemd en nieuwsgierig naar de wereld om hen heen. In haar boek gebruikt ze een model dat ze de 'Solutionist Star' noemt. Sterren stralen. Net als de rising stars. Dat zal geen toeval zijn. Ze brengen de glans die we zo hard nodig hebben. En dat is precies wat ik terughoor in de zaal. Ik voel de gedrevenheid en de passie. Het zijn strijders, allemaal. Ze kijken anders en fris naar de nieuwe wereld. Ik noem ze in dit boek dan ook 'duurzaamheidsstrijders'.

THE SOLUTIONIST STAR

- Vision – Purpose, gefocust op de toekomst, geïnformeerd
- Grit – Gedreven, hardwerkend, commitment
- Flex – Inventief, adaptief en lerend
- Fun – Vrolijk, houdt van werken, helder
- Soul – Activistisch, heeft een roeping, gepassioneerd.

1 <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/functions/esg-strategy/empowered-chief-sustainability-officers.html>