



## **Laurentien van Oranje-Nassau**

Oprichter en directeur, Missing Chapter Foundation



## **Hoe ziet jouw ideale wereld eruit en welk soort leiderschap is er nodig om deze wereld te bereiken?**

Ik denk altijd vanuit gezamenlijkheid. Daarom heb ik ook wat moeite met het begrip 'ideale wereld'. Verschillende mensen hebben verschillende perspectieven. Dus betekent ideaal voor iedereen iets anders. Voor mij is de ideale wereld een wereld waarin mensen, vanuit hun verscheidenheid, samen iets willen creëren. Zij leiden dus deels zichzelf door de verantwoordelijkheid die zij nemen. En de mensen die als leiders worden gezien hebben een sterke innerlijke overtuiging en laten tegelijkertijd veel ruimte aan anderen. Zo wordt iedereen empowered en haal je het meeste uit een groep mensen. Maar dat kunnen ze alleen als ze 'lekker in hun vel zitten', zoals kinderen dat zo mooi zeggen. Ze hebben gelijk. Daar gaat het uiteindelijk toch om?

## **En hoe bereik je dan die gezamenlijkheid?**

Denk aan een tafel met een grote kleurrijke bos bloemen in het midden waar iets mee moet gebeuren. Iedereen kijkt naar de bos, maar ziet andere kleuren en kleurstellingen. Kijken is dus niet hetzelfde als zien. Het is goed dat iedereen een eigen gezichtspunt heeft. Juist de diversiteit is belangrijk. Als je het maar wel eens wordt over wat je dan met die bloemen wilt doen. Dat is dan je gezamenlijke doel.

Ik geloof ook in de kracht van het visualiseren van wat je wilt bereiken. Dan brengt iedere stap die je zet je dichterbij je doel, ondanks het feit dat je niet altijd weet wat de volgende stap is. Ik denk aan geletterd-

*De leiders die hiervoor nodig zijn bestaan dus uit mensen die 'totally determined' zeggen: "Niemand gaat ons ervan afhaken, dat wij aan de overkant van de rivier komen."*

heid, dat een non-thema was. Daar moest gewoon iets aan worden gedaan. Niemand kon mij van die overtuiging afhaken. Maar hoe dat moest gebeuren, dat zijn we al lopend gaan invullen, samen met heel veel verschillende mensen en deskundigheid. Even kleurrijk als de bos bloemen in het midden van de tafel. De belangrijkste metafoor voor mijn werk is 'een brug bouwen, terwijl je erop loopt,' naar een boek van de Amerikaanse auteur Robert Quinn. Het belangrijkste van het bouwen is dat je altijd, zonder uitzondering, in beweging moet blijven.

Deze benadering vraagt niet om eindeloos te overleggen. Je moet elkaar wel blijven informeren, maar het gaat om het doen: samen een brug bouwen. Misschien is het op een bepaald moment zelfs wel nodig om een boot te bouwen. Dan stap je een keer van de brug af en bouw je die boot. Maar je blijft van mening dat je aan de overkant moet uitkomen en dat niemand je daar vanaf gaat halen. En hoe je dat met elkaar gaat doen, dat ga je samen bepalen. Want niemand heeft dat ene antwoord in huis, in de zin van welke pilaren je gaat gebruiken, hoe deze eruit zien en welk materiaal het beste past.

De leiders die hiervoor nodig zijn bestaan dus uit mensen die 'totally determined' zeggen: "Niemand gaat ons ervan afhaken, dat wij aan de overkant van de rivier komen." Hoe wij daar gaan komen, dat bepalen wij samen. We houden wel in de gaten dat we aan het bouwen zijn. We zullen ervoor zorgen dat wij het vertrouwen vasthouden, dat het goed gaat komen en dat wij naar de volgende pilaar gaan. Ook al zeggen anderen: "Nu wordt het echt ontzettend zwaar." Dit doen we wellicht door nieuwe mensen erbij te halen die weer een andere expertise hebben.

### **En wat is dan de rol van de leider?**

Hij of zij houdt in de gaten dat iedereen die de brug bouwt in beweging blijft en of alles goed op elkaar aansluit. Motiveren van mensen is daarin cruciaal. Alles staat dus ten dienste van het bouwen van die brug. De een noemt het dienend, de ander noemt het delend leiderschap. Vanuit het perspectief dat je zegt dat je de ruimte met elkaar deelt. Omdat niemand dat ene antwoord heeft want er is niet één antwoord. De leider is een soort bewegingstherapeut die veel kan bereiken door constant de juiste expertises bij elkaar te brengen.

Het boek 'Building the bridge, as you walk on it' beschrijft persoonlijk leiderschap en wat voor soort persoon je moet zijn om iets teweeg te brengen. Veel van het gedrag en de vaardigheden die hij beschrijft is ook precies wat nodig is om in beweging te blijven en hoe je mensen daarin meeneemt.

*'Ik zie een wereld voor me waarin generaties met elkaar in verbinding staan.'*

## **Is dat waar je met Stichting Lezen & Schrijven en de Missing Chapter Foundation mee bezig bent?**

Dat past zeker bij beide organisaties. Tien jaar geleden ben ik Stichting L&S begonnen vanuit een sterk intuïtief gevoel, een bescheiden zakje geld en 1 persoon in dienst. Nu staat het thema op de kaart, werken we met honderden partners, wordt het thema breed gedragen en maken we met 50 mensen echt een verschil. MCF is nog aan het begin maar daar is dezelfde soort beweging aan de gang.

## **En hoe ziet dan die wereld eruit aan de andere kant van de brug die je beschrijft?**

Wie ben ik om die vraag te beantwoorden. Want ik kijk ook maar naar één kant van de bos bloemen. Ik zie een wereld voor me waarin generaties met elkaar in verbinding staan. Doordat we met elkaar in verbinding staan begrijpen wij ook beter dat er allerlei generaties voor en na ons zijn. 'Zijn we de weg niet een beetje kwijt, als je kijkt naar hoe wij met de aarde omgaan?' zei laatst een meisje van 11. Die logica spreekt mij aan. Dit is het nieuwe slim, de radicale harmonie. Radicaal omdat ze de kern blootlegt. En vragen stellen is voor mij de basis van harmonie. 'Als je vragen stelt ben je nooit alleen,' staat er in Mr Finney. Ik hoop op mijn manier een steentje bij te dragen aan hoe de wereld eruit ziet. Natuurlijk moeten we

altijd op grote schaal impact hebben, omdat de uitdagingen zich op grote schaal voordoen. Maar dat begint altijd ergens in het klein. Neem plastic tassen, die we 5 minuten gebruiken en daarna weggooien. Dat doen we zo'n 3 miljard keer over de hele wereld. Dan denk ik 'What the hell?' Om dat enorme probleem aan te pakken moeten we het gedrag ontleden van dat ene individu. De logica van kinderen helpt ons daarbij. Zij begrijpen dat je niet te grote stappen moet maken om ergens te komen.

### **Hoe ben je tot het inzicht gekomen om de dialoog tussen kinderen en besluitvormers ten behoeve van duurzame besluitvorming te faciliteren?**

Ik werkte al zo'n 10 jaar op het gebied van duurzaamheid, vooral strategie en beleid. Maar dat kreeg een andere draai in augustus 2007. Ik las in de krant dat de Russen een vlag op de Noordpool hadden gezet. Een vlag! Wij weten dat de Noordpool het meest kwetsbare gebied is van de hele aardbol. Dus die Noordpool staat symbool voor hoe we samen met de aarde zouden moeten omgaan. Maar dan zetten wij daar als een soort landje-pik een vlag op!

Maar wat als we ons zouden afvragen: waarom doen we dit? Als je steeds 'waarom' vraagt, kom je uiteindelijk bij de kern van een probleem. Dan pas heb je de juiste basis – die bos bloemen waarover ik aan het begin vertelde – om naar oplossingen te zoeken. Mijn gedachte was: zouden besluitvormers – wiens beslissingen de toekomst van de

aarde bepalen - misschien zijn vergeten om vaker die waarom-vraag te stellen? De waarom-vraag leidt je vaak tot onzichtbare dingen die voortgang in de weg staan. Dat is voor mij 'the missing chapter'.

Vanaf 2007 sprak ik anderhalf jaar lang met heel veel mensen, waaronder wetenschappers, beleidsmakers en mensen uit het bedrijfsleven. Iedereen voelde dat er iets zat in het belang van die waarom-vraag. Uiteindelijk kwam ik terecht bij wat kinderen en jongeren schrijven en vinden over de wereld, en daar ontbrak het eigenlijk ook een beetje aan die waarom-vraag. Terwijl zij dat toch van nature doen. Ik dacht; misschien voelen zij zich niet gehoord als ze hun authentieke stem laten horen. Dan moet er dus een plek komen waar kinderen dat wel kunnen doen. Zo is Mr Finney ontstaan, parabels voor kinderen en grote mensen om samen te praten over de wereld waar de boeken over gaan. Het eerste boek daarvan gaat over de vlag, het tweede gaat over een eiland dat verdwijnt – wat ook echt zo is door klimaatverandering, met bijvoorbeeld de Malediven – en het derde gaat over delen. Mr Finney weet niet veel, is nieuwsgierig en zijn machtigste instrument is dat hij vragen stelt.

Mr Finney is een voorleesboek, in de vorm van een parabel. Het gaat over een wereld die de grote mensen herkennen, zoals vergaderingen waarin we steeds praten over de vorige vergadering en dus geen tijd hebben om iets te besluiten, maar ook over de oorzaken van de stijging van de zeespiegel, zonder dat die woorden wor-

den gebruikt. De kinderen voelen zich door Mr Finney tijdens het lezen gesterkt, omdat hij ook alleen maar vragen stelt. Dit is ook precies de gedachte achter de Missing Chapter Foundation. Het gaat allemaal om het prikkelen van de denkkraft van kinderen en het verbinden ervan aan besluitvormers die de waarom-vraag en hele andere denkrichtingen moeten leren horen om tot nieuwe oplossingen te komen.

Kinderen kunnen heel vrij denken over het visualiseren van de toekomst. Zij kunnen ons niet alleen helpen om de waarom-vraag te stellen, maar helpen ook om als het ware de luiken open te zetten en met circulair denken, niet als intellectuele gedachtegang maar als natuurlijke denkwijze. Door met ze in gesprek te gaan wordt 'de toekomst' concreet. We worden geconfronteerd met ons korte termijn denken.

**Het valt me op dat je hoofd, hart en bezieling combineert in hoe je naar alles kijkt. Het lijkt erop dat je vanuit je intuïtie handelt en inzichten samenbrengt. Klopt dat?**

Jazeker. Ik ga sterk af op mijn intuïtie. 'I have a hunch' zeggen de Engelsen. Wat trouwens niet wil zeggen dat ik altijd gelijk heb! Ik denk veel na, maar ben uiteindelijk nog meer een doener. En ik wil iedere dag ten volle beleven. Vanuit mijn intuïtie zie ik een plek aan de andere kant van de rivier; als doener wil ik dan die brug gaan bouwen om er te komen.



## **Breng je beslissers met kinderen samen om ze een bepaalde puurheid, die ze als kind hadden, weer te laten ervaren?**

We zeggen al snel dat wij volwassenen die puurheid, die kinderen hebben, zijn kwijtgeraakt. Het is een soort excuus om daar dan niet meer naar op zoek te hoeven gaan. Ik denk dat het er nog zit. Het zit in iedereen, ongeacht de leeftijd. Anders zouden grote mensen er toch niet zo door zijn aangeraakt? En waarom zou 'storytelling' dan als zo belangrijk worden gezien? Dat zien we ook gebeuren in de dialoogsessies tussen de Raden van Kinderen en Raden van Bestuur. Natuurlijk lossen de kinderen niet alles op. De magie van die sessies is moeilijk te beschrijven: de kinderen delen hun onbevangen, maar scherpe en logische inzichten en ideeën. Je ziet de grote mensen denken – ja maar natuurlijk! Had ik dat ook maar bedacht. Ik denk inderdaad dat ze op dat moment die eigen puurheid weer ervaren. De kinderen raken vaak aan hele wezenlijke gedachtegangen die nodig zijn om tot andere oplossingen te komen.

## **En waar zit dan de link met leiderschap?**

Onbedoeld en zonder enig waardeoordeel leggen de kinderen ook bloot wat je voor mens moet zijn, hoe je je moet gedragen en wat voor eigenschappen je moet hebben om iets waar te maken. Hun gedachtegangen zijn confronterend zonder dat te willen zijn. Vervolgens moet er dan natuurlijk wel wat mee gebeuren.

Die puurheid gaat dus over wezenlijke uitdagingen van leiderschap: 'Ook al zit je enorm hoog in de boom; ben je nog wel open genoeg om iemand überhaupt toe te laten? Luister je nog wel echt, kijk je in de spiegel en twijfel je weleens?' Het is juist die confrontatie met jezelf die kinderen bloot leggen.

In gesprekken met kinderen zeiden ze dat je eerlijke mensen om je heen nodig hebt. Mensen die de waarheid zeggen. Anders krijg je het verhaal van de kleren van de keizer, omdat iedereen zegt 'Je bent geweldig.' Kinderen zeggen 'Niemand kan in alles de beste zijn, dat is gewoon onmogelijk. Als iedereen altijd zegt dat je de beste bent ga je er teveel aan wennen. Als je dan een keer niet de beste bent kun je daar niet tegen.' Als je wilt weten hoe ik vind dat leiderschap moet zijn, dan is het dit. Leren loslaten om altijd de beste te moeten zijn, dat creëert ruimte.

### **Kun je iets vertellen over het proces waarin je een Raad van Bestuur samenbrengt met een Raad van Kinderen?**

Het belangrijkste is gelijkwaardigheid. En de interactie is niet vrijblijvend. Denk bijvoorbeeld aan de speech van het meisje Severn Suzuki in 1992 tijdens de Klimaatconferentie in Rio. Zij had het perfecte verhaal. Iedereen luisterde aandachtig en was zichtbaar aangedaan door deze wijsheid die de basis van hun denken en dus beslissingen had moeten zijn. Dat gebeurde niet. Ze voelden zich goed omdat ze de

*'De leiders luisteren een uur en mogen alleen vragen stellen. Dat alleen al is ongelooflijk waardevol. En dat is dan ook waar de magie gebeurt.'*

stem van de toekomst hebben laten klinken. Maar gingen daarna over tot de orde van de dag. Die tweedeling van werelden voelt heel frustrerend.

De eerste van de zes stappen van het proces is het formuleren van een dilemma: 'Wat we niet weten en waar we graag een antwoord op willen hebben'. Dat alleen al zet aan tot reflectie. Wij zien wel eens in trajecten dat kinderen zeggen 'Wat is dat voor een dilemma?' en 'Wat is dan echt uw probleem?' Zij voelen het namelijk feilloos aan, als het geformuleerde dilemma eigenlijk nog niet de kern van het probleem is. Zij zeggen dan 'Dit is niet echt de essentie'. Vervolgens gaat de Raad van Kinderen van dat bedrijf, dus een klas kinderen, het dilemma onderzoeken onder begeleiding van de leraar op school. Ze gaan echt de diepte in en leren daardoor ongelooflijk veel over het bedrijf, de sector en de onderwerpen.

Dan komt er een dialoog op basis van twee spelregels: alles wat de kinderen zeggen is goed, zodat ze zich veilig voelen alles te zeggen. En de leden van de Raad van Bestuur worden gevraagd alles op te schrijven en te luisteren. Soms zijn er mensen die niets opschrijven.

Die stralen een houding uit: 'Wie gaat mij nu nog iets nieuws vertellen?' Als je dat denkt bij het kind, dan denk je dat ook bij de medewerker, die z'n ene briljante idee aan jou wil vertellen, maar waar je geen tijd voor hebt.

De leiders luisteren een uur en mogen alleen vragen stellen. Dat alleen al is ongelooflijk waardevol. En dat is dan ook waar de magie gebeurt. Daarbij zeg ik altijd aan het begin, 'Denk bij wat u hoort niet meteen: dat is de oplossing. De kinderen geven alleen denkrichtingen.' Wij maken ter plekke de vertaling van de dilemma's van grote mensen naar de beleving en de denkwereld van kinderen. Het mooie van die dialoogsessies is dat ze totaal onvoorspelbaar zijn. Weer het bruggen bouwen: je weet waar je na een uur wilt zijn, je hebt een aantal palen bepaald maar je moet het durven loslaten hoe ze aan elkaar worden verbonden.

De laatste stappen hebben te maken met reflectie: over de aanbevelingen en denkrichtingen van de kinderen, en formuleren wat je wel of niet met bepaalde ideeën gaat doen en, heel belangrijk, waarom wel of niet. Dit alleen al onder woorden brengen, blijkt van grote waarde.

### **Waarom maakt delen van wat je niet weet het verschil?**

Door te delen wat je niet weet, lok je anderen mensen uit om mee te denken en dat verrijkt je inzicht en dus oplossingen. En je dwingt jezelf

om nieuwsgierig te zijn en je te laten verrassen door nieuwe gedachtegangen. Nieuwsgierigheid is een groot goed. Het is de basis van de wetenschap en innovatie. En het verbindt. Als je niet meer nieuwsgierig bent naar anderen, verlies je ook die puurheid.

### **Hoe kunnen we deze inzichten vermenigvuldigen, dus delen met 'de wereld'?**

Mijn opvatting is: krijg nieuwe inzichten van kinderen en 'Spread the word'. Wij willen als Missing Chapter Foundation deze inzichten nog meer kunnen delen en vermenigvuldigen. Wij gaan nu samenwerken met Unicef. We bundelen de kracht van de Raad van Kinderen van MCF en het inhoudelijke kader van Unicef's Children's Rights and Business Principles. Daar gaan we ook voormalige besluitvormers bij betrekken, want zij hebben een enorme verbindende kracht die nu nog niet optimaal wordt benut.

Wij vinden dat ieder bedrijf een Raad van Kinderen zou moeten hebben. Natuurlijk is alleen dit niet 'the answer'. Het is een deel van de weg. De Raad van Kinderen raakt iets aan op een onverwachte manier; scherpe adviseurs en medewerkers binnen het bedrijf moeten dat dan oppakken, vertalen naar het bedrijf en aan de slag. En er op bepaalde momenten weer even op terugkomen en dan zeggen 'Maar die kinderen, die zeiden wel iets heel erg essentieels'. Want daardoor worden de inzichten vertaald naar concrete processen.

## **Wat zou je op basis van alle ervaringen die je opgedaan hebt omtrent 'het niet weten' mee willen geven aan de lezers van dit boek?**

Maak onderscheid tussen het 'wat' en het 'hoe': wat je wilt bereiken en hoe je dat gaat doen. Weet wat je wilt bereiken. Dat is de stip aan de andere kant van de rivier. Daar kun je zeker van zijn. Je deelt met anderen dat je nog niet weet hoe je dit gaat bereiken. Hiermee haal je de wenselijkheid en de haalbaarheid uit elkaar. Nu denken we vaak 'Laten we maar stoppen, want dat is toch niet mogelijk'. Hierdoor zullen wij nooit bij die wenselijkheid uitkomen. Daarom is het belangrijk om het einde te visualiseren. Een beeld op je netvlies laat je niet los. Houd dat beeld vast. Dat is je visie, je zekerheid en daarin mag je groot denken. Zet het maar neer. Sta jezelf toe dat het 'hoe' in stappen gaat en dat je daarin toelaat dat je het allemaal nog niet weet. En dat als je met het juiste bezig bent, er heel veel mensen zijn die je kunnen en willen helpen, omdat ze eigenlijk hetzelfde willen bereiken.

## **Als je de nieuwe leider omschrijft in de vorm een boom, wat voor boom is dit dan?**

Een boom die symbool staat voor het nieuwe leiderschap heeft voor mij de eigenschappen krachtig, flexibel en altijd in beweging. Hoe ouder hij wordt, hoe meer respect je ervoor krijgt. Deze boom geeft ruimte aan de ander. Naar mijn indruk past een rode beuk daar prima bij. Ik heb er hier een in de tuin staan. Het bijzondere is dat hij z'n bladeren nooit verliest en van kleur verandert door een zelfreinigend proces van binnenuit.

**Voor meer informatie kunt u contact opnemen met  
Missing Chapter Foundation via: [info@missingchapter.org](mailto:info@missingchapter.org)**

*Wij hebben alle interviews, op dit interview na, verwerkt in verhalen. Middels dit interview willen wij laten zien hoe we tot deze verhalen gekomen zijn. Bij alle interviews zijn de eerste en de laatste vraag gesteld, maar de overige vragen ontvouwd zich op basis van wat de leiders aandroegen. Hierdoor ontstonden mooie en openhartige gesprekken gesprekken en werden diepgaande inzichten gedeeld.*

*Bart Geutjes en Martijn Raaijmakers*

