

4 De middeleeuwen in de boardroom: Een ‘donkere tijd’ als leerschool voor bestuurders vandaag

Frank van den Heuvel

1. Inleiding

Zowel in het bedrijfsleven als in de non-profitsector kijken we vaak naar het heden en naar de toekomst; te weinig naar het verleden. Terwijl we zoveel kunnen leren van hetgeen gebeurd is. *De Ilias* en *de Odyssee* van de Griekse dichter Homerus, de opkomst en neergang van het Romeinse Rijk en de Eerste Wereldoorlog begin vorige eeuw op het Europees continent. Ze zijn allemaal bronnen van kennis, ervaring en context die dagelijks te gebruiken zijn in de boardroom. Evenals de middeleeuwen. Deze eeuwen tussen grofweg 500 en 1500 vormen een leerschool voor de bestuurders en toezichthouders van vandaag. Hieronder lopen we in sneltreinvaart door de middeleeuwen en haken aan boardroom issues in onze tijd.

2. De middeleeuwen

De middeleeuwen worden vaak gezien als saaie periode tussen het grote Romeinse Rijk en de vroegmoderne tijd, startend met de renaissance. Bepaalde bekende gebeurtenissen markeren doorgaans het begin en het einde van de middeleeuwen. Als startpunt hanteren we de val van het West-Romeinse Rijk in de vierde eeuw na Christus. Het was ook de periode van de Volksverhuizingen (onze emigratie- en vluchtelingenproblematiek?). Het einde van de middeleeuwen ligt rond 1500 en daarbij worden eveneens momenten gekozen. In Italië kiest men de culturele route met het begin van de renaissance in veertiende eeuw met als beeldrager de humanistische dichter Francesco Petrarca en de wederopstanding van de klassieken. Als ‘sluistuk’ worden ook gebruikt het einde van het Oost-Romeinse rijk met de val van Constantinopel (1453), de ontdekking van Amerika (1492) of de door Maarten Luther bepleite hervorming in de kerk (1517).

De in 2021 overleden professor Peter Raedts¹, een groot kenner van de middeleeuwen, hanteerde een derde visie. De eerste honderden jaren van de middeleeuwen, tot het jaar 1000, zijn de uitlopers van het Romeinse Rijk en de 800 jaar daarna gelden als aanloop naar de nieuwe tijd, die start met de Franse Revolutie. Het zal een mix zijn. Een meer prozaïsche benadering is de middeleeuwen als leverancier van

¹ Peter Raedts, *De Ontdekking van de Middeleeuwen*, Wereldbibliotheek 2016.

verhalen over kastelen, koningen, kloosters, kruistochten en keizer Karel. Hoe dan ook: de middeleeuwen, zie ook het standaardwerk van historicus Huub Jansen², vormen een fascinerende periode met ook vaak onderwaardering, terwijl deze eeuwen in zekere zin het fundament vormen voor onze tijd.

In de afgelopen jaren is veelvuldig onderzocht, gezegd en geschreven dat de middeleeuwen als ‘sombere en primitieve periode zonder hoogstaande beschaving’ niet correct is. Juist in de middeleeuwen zijn hoogwaardige kunst en cultuur gerealiseerd, is een wereldwijd handelssysteem neergezet en hebben stadstaten zich kunnen ontwikkelen. Hierdoor konden ze uitgroeien tot de huidige steden en regio’s, die de ruggengraat van onze landen zijn. Het denkraam van ‘middeleeuwen’ is interessant. Het is een naam die achteraf gegeven is aan deze periode. Om het scherper te zeggen: de mensen die in die periode leefden beseften niet dat ze in de middeleeuwen leefden. In de negentiende eeuw keek men weer neerbuigend terug op de tijd van voor de Franse Revolutie. Zoals wij zelf nu worstelen met ons recente verleden van slavernij en zeeslagen tot kolonisatie en niet altijd even stoere optredens in de Tweede Wereldoorlog. En hoe kijken mensen over honderd jaar terug op onze tijd? Op onze versplinterde politiek, onze doorgeschoten regelgeving en gepolariseerde samenleving. Op de jaren twintig als de periode van herleefde pandemieën, Europese oorlogen en morele verhevenheid.

‘Middeleeuwse toestanden’ is de wat denigrerende quote die we vaak horen als iets niet past, wat ouderwets overkomt of anderszins niet voldoet aan onze maatstaven. In het onderstaande laat ik de middeleeuwen zien als tijd van vooruitgang, vindingen en verdere ontwikkeling. En daarmee als leerschool voor bestuurders en commissarissen van vandaag. De middeleeuwen in de boardroom! Miskend, ongezien en vergeten bij de MBA-opleidingen en de commissarissenleergangen. Wat een gemis. Bij deze een kleine inhaalslag.

3. Fenomenen, karakteristieken & context

Er zijn veel fenomenen en creaties uit de middeleeuwen waar we vandaag iets mee kunnen en waar we iets van kunnen leren. De besproken fenomenen raken bestuur, economie, cultuur, maatschappij en religie. Na de korte beschrijving volgen ‘lessen voor de boardroom’ van vandaag.

3.1 Openbaar bestuur

3.1.1 Val van het Romeinse Rijk & Volksverhuizingen

In het jaar 472 valt het West-Romeinse Rijk. De laatste keizer wordt afgezet nadat het immense rijk al in ontbinding was. Eigenlijk begon de neergang al bij de

² Huub Jansen, *Geschiedenis van de Middeleeuwen*, Het Spectrum 1978.

splitsing van het Romeinse Rijk door keizer Diocletianus, in 284, in een Westelijk (Latijns) en een Oostelijk (Grieks) deel met respectievelijk Rome en Constantinopel als hoofdsteden. Het ooit dominerende rijk was te groot geworden; onbeheersbaar. Zoals andere wereldrijken eerder sneuvelden, was het nu de beurt aan de Romeinen. Het sluit ook aan bij de these van Bas van Bavel³, hoogleraar sociale en economische geschiedenis aan de Universiteit Utrecht. Hij beschrijft in een gedegen en goed gedocumenteerd boek, *The Invisible Hand*⁴, hoe sterke beschavingen, samenlevingen, ontstaan en weer neergaan. Hij neemt als basis niet zozeer allerlei financieel-economische parameters, maar zoekt andere patronen. Zijn conclusie is dat de samenleving een goede balans en stevigheid moet hebben tussen (markt)instituten, economische ontwikkeling en sociale infrastructuur. Met name deze laatste is van belang. Economische en maatschappelijke opgang gaat lang goed en kenmerkt zich door goed draaiende ondernemingen, maar wanneer een relatief kleine groep onevenredig profiteert van groei en welvaart, ondermijnt dit de solidariteit. Zoals eerder hoogstaande beschavingen als Babylon en de Grieken ten onder gingen, was het nu Rome wiens periode voorbij was. Te groot, te verdeeld, ruzie in de top en verkeerde prioriteiten. Het leger was intern elkaar aan het bestrijden en verwaarloosde de grensbewaking. Jarenlang onderdrukte volkeren zagen hun kans en plunderden delen van het rijk. Deze periode werd gevolgd door grote Volksverhuizingen in heel Europa en delen van Azië en Noord-Afrika. De wereld was in beweging. Rome was voorbij en de middeleeuwen waren begonnen.

3.1.2 *De stadsstaat en regionalisering*

Wat is dan wel een goede, optimale schaal, die bestuurbaar is? In de middeleeuwen waren de natiestaten minder prominent. Men zocht het dichterbij en in meer behapbare en bestuurbare eenheden. En zo kregen in de middeleeuwen steden met hun achterland, stadstaten, steeds meer positie. Ze ontwikkelden zich met eigen economische positie gebaseerd op kennis, ligging en netwerken. In Italië waren het de steden Genua, Florence en Venetië, maar ook boven de Alpen kwamen stadstaten op met Antwerpen, Brugge, Keulen en Hamburg. Het ging om handel, kunst en cultuur. Vaak sloten de stadstaten zich aaneen en vormden een handelsroute, waarlangs kooplieden en adellijke bestuurders trokken. Hierdoor werden de stadstaten weer sterker, omdat deze karavanen en trektochten nieuwe activiteiten als jaarmarkten, veemarkten en toernooien genereerden. Een sterke handelsroute was het Hanzeverbond (zie hieronder). De stadstaat ontwikkelde een eigen rechtsstelsel en verdedigingssysteem. Dat laatste ook omdat eventueel centraal gezag vaak ver weg was en niet direct inzetbaar bij externe dreiging. Ook leverde samenwerking tussen stadstaten vaak sterke regio's op; kriskras door Europa. Lombardije, Vlaanderen, Lotharingen zijn voorbeelden. Omdat de natiestaten minder prominent waren, kregen de regio's profiel. Of is het omgekeerd? Dat de regio's zich ontwikkelden, waardoor natiestaten overbodig werden? Regio's hebben vaak een karakteristieke eigen historie en cultuur, die functioneel is; herkenbaar en vertrouwd. En natuurlijk

³ Bas van Bavel, *The Invisible Hand*, Oxford University Press 2016.

⁴

groeiden enkele regio's uit tot nieuwe rijken. Zie hieronder over Bourgondië. We kenden in de middeleeuwen ook zogenaamde vrijsteden die niet onder een keizer of andere vorst vielen. Deze hadden veel vrijheid juist ook op economisch gebied. Doordat ze deze vrijheid kregen versterkten ze hun positie.

3.1.3 *Het feodaal stelsel*

Enkele jaren geleden vroeg iemand mij hoe mensen als Karel V in de zestiende eeuw zo'n enorm rijk konden besturen. Er waren geen communicatiemiddelen, noch goede logistiek. Schier onmogelijk. Karel V had een rijk met Spanje, de Nederlanden, Duitsland, Oostenrijk en delen van Italië. Toch werkte het door het fijnmazig systeem van het feodalisme; ontstaan in de middeleeuwen. Al snel na de val van het Romeinse rijk kwam het feodaal stelsel, ook wel leenstelsel genoemd, op in Europa. Het leenstelsel kende een gelaagde trouw. Onder de keizer zaten koningen, prinses, hertogen, graven, markiezen, baronnen. Steeds was de lagere gehoorzaamheid en trouw verschuldigd aan de functionaris erboven. De lagere droeg middelen en manschappen af om leger en veiligheid te helpen financieren. Wederzijdse rechten en plichten; wederzijdse afhankelijkheid. Trouw en vertrouwen waren cruciaal. Wanneer één of enkele schakels ertussenuit vielen, kon het bouwwerk instorten. Tot nadeel van iedereen. En dat gebeurde regelmatig, omdat een lagere leenman in opstand kwam tegen zijn leenheer. Soms slaagde dat en kwam er een nieuwe hiërarchie, zoals we ook vandaag de dag zien. De M&A-sector doet niet anders. De geraffineerde huwelijkspolitiek was ondersteunend, functioneel en vaak beslissend. Het was een boeiende mix van leiderschap, samenwerking, gezagsverhouding. Van trust. Het gaf overzicht, helderheid en zekerheid.

Het feodale stelsel was breed en kende ook een soort van hybriditeit, omdat het vele aspecten van de maatschappij raakte. Het was een vorm van openbaar bestuur met klassieke overheidstaken als veiligheid en defensie, maar zeker ook economische zaken. Het ging uiteindelijk namelijk altijd om grond, bewerking van de grond (landbouw, bouwen, jacht) en wat te doen met de revenuen. De leenman was een soort pachter en betaalde zijn leenheer in natura (oogst en manschappen). Geld was zeker nog niet overal in gebruik en soms zelfs schaars. Wederzijdse afhankelijkheid. De invulling van het leenstelsel was verschillend in de tijd en afhankelijk van de specifieke regio. Ook waren kerkelijke gezagsdragers en kloosterordes, beide vaak met omvangrijke gebieden en landerijen, onderdeel van dit stelsel. Enkele bisdommen en kloosters kregen daardoor ook enorme macht en positie. Het feodaal stelsel heeft nog lang, ook na de middeleeuwen, bestaan; tot in de negentiende eeuw. Zeker in Duitsland dat tot na de Eerste Wereldoorlog een keizerrijk was, was er de gelaagdheid van prinses, graven en jonkers met de keizer als de top van de piramide.

3.1.4 *Les voor de boardroom*

Bij alle drie hierboven genoemde fenomenen speelt: wat is de ideale, gewenste, bestuurbare omvang? Dit speelde in de middeleeuwse stadstaten en dit is aan de

orde bij hedendaagse ondernemingen, scholen, zorginstellingen; overal. Zijn grote molochs wenselijk en bestuurbaar? En is de top nog met de juiste dingen bezig. Of is het na een periode van opkomst en glorie logisch dat er een moment van terugval en een reset komt? Als de grote schaal niet werkt zien we als alternatief voor de schaalvergroting vaak de schaalverkleining. Echter, beide zijn gericht op schaal en kwantiteit en niet zozeer op kwaliteit. De oplossing ligt in de schaaloptimalisatie. Bij schaaloptimalisatie kijken we primair naar kwaliteit en dan zijn schaal en omvang daar dienstig aan. Een slimme combinatie van centraal-decentraal bestuur (feodaal stelsel) is eveneens een werkend model.

Het verhaal sluit ook aan bij het boek *The Living Company*⁵ van Arie de Geus. Hij beschrijft de karakteristieken van een bedrijf dat de honderd jaar overleeft en komt tot vier essentiële kenmerken onder de overlevenden. Ondernemingen moeten gevoelig zijn voor hun omgeving, de activiteiten moeten een samenhang en identiteit (cultuur) hebben, een goede balans tussen centraal-decentraal en financieel-economische zakelijkheid. Balans tussen deze vier is cruciaal. In het Romeinse Rijk was de balans verdwenen, was de top verdeeld en de omvang onbeheersbaar.

Bij dit alles is 'trust' van belang. Juist ook tussen hoofdkantoor en buitenlandse vestigingen. Zo kwamen eerder Ahold, Rabobank en Imtech in de problemen doordat buitenlandse vestigingen een foute eigen koers gingen volgen. Voor bestuurder en zeker ook voor de intern toezichthouder op enige afstand is het goed dit hedendaagse 'leenstelsel' te volgen en zo nodig te handelen.

3.2 *Wapens en strijd*

3.2.1 *Honderdjarige Oorlog*

De middeleeuwen waren ook een periode met veel oorlogen, veroveringen en strijd. Dé oorlog die aan het eind van de middeleeuwen een enorme impact had was de Honderdjarige Oorlog. Dit omdat in deze oorlog veel terugkwam, wat zo kenmerkend was voor deze periode. De Honderdjarige Oorlog van 1337 tot 1453 is zeker niet een periode van non-stop strijd en gevechten. Het is een tijd van onrust, veroveringen over en weer en herschikking van gebieden. En inderdaad jaren van forse oorlog. De basis van de Honderdjarige Oorlog is de strijd tussen Frankrijk en Engeland, die beide gebieden in Frankrijk betwistten en waar vacante posities of zwakke personen op tronen aangegrepen worden om de oorlog weer op te poken. De oorlog valt uiteen in vier fasen, die steeds gekenmerkt worden door een prominente positie van een koning of heldin. In de vierde fase was het Jeanne d'Arc die haar triomfen vierde. De oorlog kon ook ontstaan omdat allerlei edelen in Frankrijk de gelegenheid zagen hun gebied uit te breiden; al dan niet door aan de Engelse kant mee te gaan vechten. Het zwakke centrale gezag in Frankrijk bood alle gelegenheid hiertoe. Onderliggend speelde ook dat de positie van veel leenmannen in Frankrijk

⁵ Arie de Geus, *The Living Company*, Harvard Business School Press 1997.

steeds sterker werd en de leenheren het moeilijker hadden. De goede verbinding en de complementariteit ebden weg. Er kwamen scheuren in de samenwerking en de gelaagde kracht. De leenmannen kwamen simpelweg in opstand tegen de Franse koning, tegen elkaar, tegen Engeland. Overbevolking in bepaalde gebieden, mislukte oogsten, de Kleine IJstijd en andere verstoringen werkten als een katalysator. In wezen lag de kiem voor het grote conflict al honderden jaren eerder. In 1066 had de Normandische koning Willem (de Veroveraar) zijn gebied uitgebreid door Engeland in te nemen (Slag bij Hastings). Nu zagen de Engelsen hun kansen en maakten gebruik van de opstandige Franse leenmannen. Vele decennia gingen de strijdende partijen door en, zoals in iedere oorlog, kwam er ook innovatie. Het kanon is in deze jaren ontwikkeld en gebruikt.

Elders in Europa ontstonden ook conflicten vanwege de uitdijende instabiliteit. Na 116 jaar was het continent uitgeput door oorlog, plunderingen, hongersnood en de Pest (zie hieronder). De bevolking was gehalveerd en grote gebieden en steden in puin. Met de verdragen van Atrecht en Tours kwam de oorlog op zijn eind. Het Franse leger voerde de laatste modernisering door en in de Slag bij Castillon waren ze met hun kanonnen de Engelse boogschutters te baas.

3.2.2 *Kruistochten*

Uit mijn jeugd herinner ik me de verhalen over de Kruisvaarders. Reizen over zee en over land, veroveringen en historie. De Kruisvaarders zijn bijzonder, heldhaftig, maar met de bril van nu kun je er ook anders naar kijken. Het was Paus Urbanus II die de christenen, van hoog tot laag, opriep om naar het Heilig Land te gaan en daar Jeruzalem te heroveren op de Saracenen. Tijdens het Concilie van Clermont hield hij zijn rede tegen de islam, tegen de onderdrukking van de medechristenen in die gebieden. En men luisterde, men ging ten strijde. De Eerste Kruistocht was van 1095 tot 1099. En er zouden nog vele volgen. Tot en met de Negende Kruistocht. Godfried van Bouillon was de bekendste edelman die meeging en die uiteindelijk in 1099 na vier jaar strijd de Kruisvaardersvlag kon hijsen in Jeruzalem. De stad zou tweehonderd jaar in bezit blijven van de christenen en midden in het islamitische gebied zou deze christelijke natie, de Kruisvaardersstaat, overleven. Wel met veel gevechten. Overigens was er toen al opportunisme in de regio en zeker ook strijd tussen de moslims onderling. Eveneens toen waren er soennitische en sjiiitische gebieden, steden en dynastieën. De christenen werden graag ingezet als bondgenoot in deze strijd en in de gevechten tussen grootviziërs en emirs.

Waarom gingen mensen nu op Kruistocht? Naast avonturiers waren er oprechte christenen die gebied wilden veroveren op de ongelovigen; al dan niet gekoppeld aan het pragmatisme van een aflat. Idealisten dachten met de kruistochten en de steun aan het 'Oosten' het schisma tussen de christelijke kerken op te lossen. Verder verplichtten edelen hun soldaten mee te gaan. Ook waren er huurlingen, die de tocht gewoon tegen soldij meemaakten. Voor koningen was roem te behalen zoals Richard Leeuwenhart van Engeland, Filips II van Frankrijk en Frederik Bar-

barossa, keizer van het Heilig Roomse Rijk, die deelnamen aan de Derde Kruistocht medio twaalfde eeuw. Om Saladin te verjagen uit Jeruzalem was er blijkbaar snel eendracht op het Europese continent. Wie had het toen over haperende Europese samenwerking? Was het nu alleen maar oorlog en strijd? Neen. Want zoals eerder de karavanen en later de zijderoute bewezen, was deze ‘ontmoeting’ van culturen ook verrijkend. Wetenschappelijke kennis (geneeskunde), architectuur (bouwwerken) en gerechten werden uitgewisseld. Voor de handel en uiteindelijk misschien zelfs voor de kennis van elkaars religie, was deze strijd nuttig. Hoewel dat op dat moment niet gezien werd.

3.2.3 *De Vikingen*

De Vikingen vormden een bijna mythisch volk dat de wereld introk om gebieden te veroveren, ontdekkingen te doen, maar zeker ook handel te drijven en cultuur uit te wisselen. Eveneens de term ‘Noormannen’ wordt vaak gebruikt. Het verschil is dat Noormannen de verzamelnaam is voor alle inwoners van Scandinavië en dat de Vikingen de zeevaarders zijn, de Noormannen die de zee op gingen. De Noormannen vormen in wezen een volk dat tot de Germanen behoort. De cultuur en mythologie van beide heeft veel gelijkenis. Wel waren de Germanen al veel eerder bekeerd tot het christendom.

Vaak worden de Vikingen als een volk gezien dat met schepen de rest van Europa teisterde, steden platbrandde en spullen roofde. Dat is een deel van het verhaal. De Vikingen zijn in drie groepen onder te verdelen en de groepen hadden ook een verschillend ‘aandachtsgebied’. De Vikingen die wij vaak voor ogen hebben, de plundersaars, kwamen vooral uit wat nu Denemarken is. Zij hadden zuidelijke expansie voor ogen en trokken dus naar Frankrijk, de Lage Landen en nog verder. Deze groep heeft inderdaad een negatieve reputatie; en terecht. De Vikingen maakten, van de achtste tot de elfde eeuw, hun tochten door heel Europa tot de havens van Sicilië en Noord-Afrika toe, en startten soms vestigingen. De Zweedse Vikingen kozen voor oostelijke expansie en waren vriendelijker. Zij trokken over de Oostzee richting de Baltische staten en Rusland naar het bekende Novgorod. De toen ontwikkelde handelsroutes zouden de basis vormen voor de Hanzeroute. De Noorse Vikingen kozen voor de westelijke route en deden veel ontdekkingstochten: IJsland, Groenland en zelfs de oostkust van het huidige Canada.

3.2.4 *Les voor de boardroom*

In de Honderdjarige Oorlog komt alles terug. Onvrede, rampen, hongersnood, gelegenheden om te veroveren, revanche, kwetsbaarheden. De oorlog lijkt op een klassieke M&A-periode, zoals we deze in het bedrijfsleven kennen, maar eveneens in de non-profitsector. Falen van de ene onderneming of instelling lokt overname door een andere uit. Ondernemingen willen ‘hun gebied’ uitbreiden en versterken. Oud zeer (1066 Slag bij Hastings) kan doorwerken en tijden later vereffend worden. Zwakke bestuurders, rommelige successie en verwarrende context veroorzaken

dan chaos. Totdat een nieuw evenwicht bereikt is. Ook dat kennen bestuurders en toezichthouders maar al te goed. Vroege signalen zijn dus belangrijk en, vanuit de werkgeversrol, op tijd nadenken over successie op het hoogste niveau. Opstandige leenmannen laten zien dat bestuurder en toezichthouders ook scherp het tweede en derde echelon moeten volgen. Wat speelt zich daar af? Het risico op een paleis-revolutie.

Vorbereiding op oorlog (marktaandeel), strijd (concurrentie) en invasie (overname) is van belang. Daar ging het bij de kruistochten en de Vikingen om. Het is ook een strijd tussen religies, culturen, verschillende inzichten. Eveneens in de boardroom zien we strijd; openlijk en onderhuids. En dan gaat het om status, macht, posities. Om marktaandeel en koers. Strijd tussen ondernemingen en binnen het bedrijf. We kijken naar de verschillen (christendom versus islam) in plaats van naar de overeenkomsten, wat mensen en organisaties van elkaar kunnen leren. Cultuur is dan alles. Bij de kruistochten en de strijd met de Vikingen was er veel geweld, maar eveneens waren de overzeese ondernemingen een zegen voor handel, ontwikkeling van nieuwe gebieden en cultuuroverdracht. Gebieden en steden werden met elkaar verbonden en profiteerden. Handel, open economie en een common ground voor zakendoen en samenwerking is belangrijk.

3.3 *Maatschappij, Dynastieën en Recht*

3.3.1 *De pest*

In alle verhalen over de middeleeuwen komt de pest terug; de Zwarte Dood. De pest is hier vaak een verzamelnaam voor allerlei ziektes en pandemieën die soms vele jaren aanhielden en de bevolking decimeerden. De pest zoals deze in de geschiedenis het meest bekend is, is die van halverwege de veertiende eeuw. Natuurlijk kende het Romeinse Rijk ook pandemieën, maar die van de veertiende eeuw is de meest bekende. Grote delen van Europa leden al onder de Honderdjarige Oorlog en toen kwam deze ziekte eroverheen. Door de handelsroutes en andere positieve ontwikkelingen die gerealiseerd waren in de middeleeuwen, en door slechte hygiënische omstandigheden, kon de pest zich snel verspreiden. De schatting is dat in een periode van tien jaar 30 tot 50% van de bevolking in Europa stierf aan de pest. Dat is enorm. In die tijd dacht men dat een dergelijke ingrijpende ziekte een act van God was. Dit leidde tot scherpe Jodenvervolging volgens de zondeboktheorie. De Joden als veroorzaker werd bevorderd door het feit dat aanvankelijk Joden, die buiten de stad moesten wonen, de ziekte niet kregen. Na een aantal jaren was de pest weer verdwenen, maar de schade was enorm. Ook door een lange oorlog in Europa. De samenleving raakte negatief en positief ontwricht. De lagere adel werd minder machtig, omdat voedselprijzen daalden door de dalende vraag (veel doden). Doordat het aantal beschikbare arbeidskrachten daalde, werden in deze jaren uitvindingen gedaan die menskracht vervingen. Voorbeelden: waterpomp, boekdrukkunst en het lang bewaren van voedsel. Sinds enkele jaren hebben we in onze samenleving ook ervaring met pandemieën.

3.3.2 *Les voor de boardroom*

Ondernemingen, grote instellingen (nota bene: de zorgsector) dienen voorbereid te zijn op pandemieën, maar veel breder. Voorbereid zijn op de calamiteiten, op disruptieve gebeurtenissen, ontwikkelingen. De ene ramp raakt alles en iedereen zoals COVID-19 en een andere ramp of ontwrichting enkel bepaalde sectoren. Ook komen bij calamiteiten en plotselinge veranderingen van omstandigheden nieuwe kansen en mogelijkheden. Voorbereiding en alertheid kunnen helpen, maar zijn slechts een deel van de oplossing. Ook de calamiteit houdt zich niet aan het kort daarvoor opgestelde rampenplan, maar kan ook een welkome reset zijn. En een goede voorbereiding is niet alleen aan de bestuurder en de toezichthouder, maar aan de hele onderneming.

3.3.3 *Dynastieën, huwelijkspolitiek en opvolging*

Prachtig is de historie van het huis Habsburg. Geweldig is de beschrijving van de opkomst van Bourgondië door de Vlaamse schrijver Bart van Loo.⁶ De middeleeuwen zijn vergeven van bijzondere dynastieën die tot begin twintigste eeuw (Eerste Wereldoorlog) Europa regeerden. Habsburg, Windsor, Saksen, Bourbon, Hohenzollern en vele andere families stonden aan de top van de adellijke piramide. De Habsburgers waren hier misschien ook wel weer de absolute top, omdat ze vele eeuwen de keizerskroon van het Heilig Roomse Rijk droegen. Dit Rijk was geen land in zichzelf maar een samenstel van honderden wereldlijke en kerkelijke staatjes onder leiding van een jonker, graaf, baron of bisschop. Georganiseerd volgens het feodaal stelsel en met een precair evenwicht van vertrouwen en eigenbelang. De selecte groep keurvorsten, de belangrijkste vorsten en bisschoppen, kozen de keizer en wilden ook wisseling van dynastie. Dat gebeurde niet zo vaak en Habsburg wist de keizerskroon min of erfelijk te maken.

Overigens zagen we recentelijk in het Verenigd Koninkrijk een mooi voorbeeld van middeleeuwse opvolgingspolitiek. De Britse grondwet is helder: op de dag dat de koning(in) overlijdt wordt de nieuwe koning(in) benoemd. Hier mag geen dag tussen liggen. En met recht. Hier is over nagedacht. In de middeleeuwen was het risicovol om te wachten met de opvolging, want als het te lang duurde, waren er altijd wel gegadigden die hun kans wilden grijpen en meenden dat zij de oudste rechten hadden. Door de snelle benoeming en opvolging wordt de strijd om de kroon geminimaliseerd.

Van Loo beschrijft in *De Bourgondiërs* hoe de hertog van dit overzichtelijke gebied slim het hertogdom wist uit te breiden in Frankrijk (druk bezig met de Honderdjarige Oorlog) en vervolgens naar Vlaanderen, Wallonië en de Noordelijke Nederlanden. De hertog zelf reisde rond in zijn rijk om de mensen te laten zien dat hij er nog was. Dit om te voorkomen dat leenmannen opstandig zouden worden of dat buurvul-

⁶ Bart van Loo, *De Bourgondiërs*, Amsterdam: De Bezige Bij 2020.

keren het desbetreffende gewest binnenvielen. Het interessante is dat de hertogen van Bourgondië minimaal gebruikmaakten van veldslagen, maar veel meer van slimme huwelijkspolitiek. Veel dochters gaf de hertog alle mogelijkheden. En zo groeide Bourgondië door met als ultieme stap dat Maria van Bourgondië huwde met Maximiliaan van Habsburg. Bourgondië had de keizerskroon en de top van Europa bereikt, zeker toen hun kleinzoon Karel V over half Europa en delen in Zuid-Amerika ging regeren. In de eeuw na Karel V implodeerde dit immense rijk. Ook omdat de Nederlanden los wilden komen van Spanje en van de knelling van deze grote moloch, waar meer afsplitsingen kwamen. De oude Sovjet-Unie kent deze historie. Voorland voor China?

3.3.4 *Les voor de boardroom*

Kralen rijgen, grote overnames, organisch groeien, op de juiste momenten (weer) verkopen. Het was het dilemma in de middeleeuwen en nu nog voor industriële conglomeraten: Philips, AKZO en DSM zijn opgeknipt, gespecialiseerd. Multinationals hebben voortdurend te maken met aankopen, verkopen, afsplitsingen en weer terugkopen. Habsburg en Bourgondië deden dit eeuwen geleden al. Onderliggende cultuur en identiteit, drang naar autonomie en afkeer van centralisme blijven in de onderstroom en zetten altijd weer zaken in beweging. Alertheid geboden voor bestuurders en toezichthouders. De rondreizende hertog is dan weer een voorbeeld archetype voor de CEO om in beeld te blijven. Hoewel X (voorheen Twitter) en andere vormen van communicatie eigentijdse hulpmiddelen zijn. De dynastieën lieten voorts zien dat het denken in generaties, in decennia ook voordelen heeft: stabiliteit en overzicht. Zeker anders dan hit en run van vandaag in politiek en bedrijfsleven, waar kroonprinsen opkomen en sneuvelen. De katholieke kerk heeft het ook goed geregeld bij het aanstellen van een nieuwe paus. Kanshebbers komen, nog voordat iemand zichzelf tot nieuwe paus kan uitroepen, met zijn allen bij elkaar en kiezen de nieuwe 'topman'.

3.3.5 *De Magna Charta en andere rechtsstelsels*

De middeleeuwen worden te vaak weggezet als barbaars en zonder regels. Dat is een deel van het verhaal. Zeker, het was niet het rechtsstelsel zoals de Romeinen dat hadden en de kerk had een belangrijke stem in wat wel en niet mocht. Formeel en informeel. Afspraken en duidelijkheid over de spelregels waren ook belangrijk, omdat de handel opkwam, betaalmiddelen nodig waren en andere zekerheden aan de orde waren. Ook het feodaal stelsel had van doen met wet en orde; met rechten en plichten. In de middeleeuwen gold een mix van Romeins recht, canoniek recht, streekrecht en gewoonterecht. Een deel van de regels was universeel en andere regels wisselden per gebied. Het was in die tijd dat in Engeland de koning, na een conflict met zijn kroonvazallen, moest inbinden en in 1215 de Magna Charta uitvaardigde. Hierin werden rechten en plichten beschreven, werd een controleraad met 25 baronnen ingesteld en nog enkele zaken die voor balans moesten zorgen. Zelfs de Engelse koning viel onder deze Magna Charta, die overigens in de loop der

eeuwen vele malen is aangepast en gemoderniseerd. Het was in die tijd dat de koning curia instelde, colleges van adviseurs, welke weer de basis vormen voor het huidige parlement. Eveneens in andere delen van Europa ontstonden dergelijke stelsels en organen. Zo kwam in Brabant de ‘Blijde Inkomste’, eveneens een samenspel van afspraken. De curia ontstonden ook in andere delen van Europa, waarbij steeds gekeken werd naar een evenwichtige samenstelling van adel, kerk en burgerij. Het was nog heel rudimentair, maar de basis voor onze trias politica werd toen gelegd.

3.3.6 *Les voor de boardroom*

Inmiddels is een werkende governance, een samenstel van formele wet- en regelgeving, soft laws, codes, usances, ESG-spelregels en nog veel meer onontbeerlijk voor ondernemingen, non-profitinstellingen, beursfondsen en familiebedrijven. Ooit waren dergelijke spelregels afwezig. Juist om stabiliteit te bereiken binnen een organisatie, zijn kennis en toepassing van deze gezamenlijk afgesproken regels nodig.

3.4 *Economie*

3.4.1 *Rijnland, Lotharingen, de Lage Landen en Maas-Schelde*

In de middeleeuwen was de Rijn de centrale rivier in Europa en hier ontstonden belangrijke steden en ontwikkelden zich handelsroutes en veemarkten. Het gaat hier om delen van Nederland, België, Duitsland, Frankrijk en Zwitserland. De Britse historicus Simon Winder schreef hier het boeiende boek *Lotharingia*⁷ over. Hij reist door en schrijft over het gebied Lotharingen, vaak strijdperk in Europa, maar zeker ook al eeuwen een welvarend, en daarom geliefd, in het hart van Europa. Het ‘land’ is ontstaan tijdens het Verdrag van Verdun toen Karel de Grote overleed. Zoon Lotharius kreeg dit gebied toegewezen en profiteerde van het relevante stroomgebied van Rijn en Moezel. In het Rijnland wisten partijen samen tot welvaart te komen. Het was in dit gebied waar de gilden positie kregen, de landbouwgronden rijk waren en waar het feodaal stelsel ook rust en duidelijkheid gaf. Bazel, Straatsburg, Karlsruhe, Heidelberg, Koblenz en Keulen werden belangrijke steden. In de Lage Landen ontwikkelden zich ook belangrijke steden aan de rivieren de Schelde en de Maas. Antwerpen, Maastricht en Nijmegen hebben een historie van vele eeuwen en zijn in deze tijd ontstaan. Ook hier ontstond veel handel en kwamen landbouw, visserij en ambachten op.

3.4.2 *Les voor de boardroom*

Locatie is cruciaal voor een onderneming, maar eveneens voor allerlei andere organisaties. Van universiteiten tot energiebedrijven. Het Rijnlands, ook wel continentaal, denken past bij Europa. Het is warmer, met meer engagement dan het Angelsaksisch

⁷ Simon Winder, *Lotharingia*, Spectrum 2019.

financieel-economisch systeem. Ook ondernemingen streven naar een balans voor alle stakeholders, een gezonde verhouding van winst en maatschappelijk rendement en evenwicht in kortetermijn- en langetermijnwaarde.

3.4.3 *Het Hanzeverbond en andere handelsverdragen*

“Er gaat niks boven Groningen” is al vele decennia de, taalkundig, innovatieve slogan van de provincie Groningen. In de middeleeuwen dacht men gelukkig verder dan Groningen. Zoals gezegd ontstonden in de middeleeuwen handelsroutes die eeuwenlang standhielden. De bekendste is het Hanzeverbond. Dit pact, dat elementen had van onze Europese samenwerking, werd in de veertiende eeuw gestart door handelslieden in enkele Duitse steden als Lübeck, Hamburg en Danzig. Al snel kwamen uitbreidingen naar het noorden en het zuiden. De Scandinavische landen, met name Zweden (Gotland) en Denemarken, deden mee en nog verder richting Riga en het Russische Novgorod. De Oostzee was in die tijd de belangrijke handelszee. Richting Nederland breidde het Hanzeverbond zich uit naar steden als Groningen, Deventer, Zwolle, Kampen en de gebieden rond de Zuiderzee. Op het hoogtepunt namen zeventig steden deel aan het Hanzeverbond. Om de handelsroute te beschermen schakelde men zo nodig ook het leger in en werkte samen met de adel en hun strijders. Er waren meer van dergelijke stedenverbanden zoals langs de Rijn en aan het eind van de middeleeuwen in Noord-Italië. Het werkte.

Aan het eind van de middeleeuwen ontstonden andere handelsroutes en -verbanden die juist ook naar buiten Europa liggende landen gingen. De zijderoute naar China was, en is, een bekende en steeds meer gingen handelsroutes over zee richting Afrika en het oosten (Azië) waarbij Spanje, Portugal en de Nederlanden de grote spelers waren.

3.4.4 *Les voor de boardroom*

Samenwerking, interne markt, wederzijdse belangen doen economieën, landen en ondernemingen floreren. Zie ook de eerdergenoemde analyse van professor Bas van Bavel. Pacten en handelsconvenanten betekenen ook rust en wederzijdse afhankelijkheid. In Nederland en Europa zien we allerlei vormen van samenwerking. Tussen landen, regio's, branches, horizontaal, verticaal, in havens en op industrieterreinen. Steeds blijkt dat slimme samenwerking alle geledingen verder brengt.

3.4.5 *De Gilden*

In de middeleeuwen kwamen de gilden op. Een prachtig fenomeen, waar opleiding, ambacht en kwaliteit in elkaars verlengde lagen. Gilden waren meestal georganiseerd langs de lijnen van een bepaald beroep: slager, bouwer, smid, molenaar, etc. Vaak ging het ook langs familielijnen. De georganiseerde ambachten waren zeker elkaars concurrent, maar zagen dat ze alleen, als zelfstandig ondernemer, kwetsbaar waren. Kwetsbaar richting leveranciers en richting afnemers. Door samen te werken

konden ze, zoals later in de negentiende eeuw de agrarische en financiële coöperaties, sterker staan naar de buitenwereld. Zonder hun zelfstandige positie te verliezen. Belangrijk was dat de leden van een specifieke gilde gezamenlijk de kwaliteit van het vak beschermden en zo beunhazen weerden. Nieuwe, jonge mensen moesten onderaan beginnen als leerling; zonder loon. Na enkele jaren maakte men de stap naar gezelschap om uiteindelijk meester te worden. De meester-status bereikte men door een 'meesterstuk' te fabriceren. De gilden hebben grote invloed gehad op de economische ontwikkeling in Europa, zowel op lokaal als op internationaal niveau. Zeker hadden sommige oligopolistische of zelfs monopolistische karaktertrekken. Men beschermde het vakmanschap en de kwaliteit, maar vaak ook de prijs, hoewel dat steeds lastiger werd in een meer open wereld van handelsroutes en uitwisselingen. De gilden leverden indien nodig ook manschappen om de stad te verdedigen. Dat was hun belang. Nog steeds zijn er, folkloristische, gildes actief in Nederland en daarbuiten.

3.4.6 *Les voor de boardroom*

Samenwerking loont. Ook bestuurders en toezichhouders van ondernemingen zullen steeds moeten kijken wat voor samenwerking passend is voor de onderneming en op welke gebieden. In Nederland kennen we een enorm netwerk van brancheorganisaties en vakverenigingen. De leden respecteren elkaars zelfstandige positie, maar werken samen waar nodig en mogelijk. Ook kunnen hedendaagse ondernemingen en instellingen leren van de drijfveer van gildes om de kwaliteit en vakmanschap te koesteren en te bewaken.

3.5 *Religie*

3.5.1 *Kloosters*

De kloosters zijn natuurlijk ouder dan de middeleeuwen, want ook het oude Egypte kende al kloosters. Toch kwamen in Europa de kloosters echt tot bloei in de middeleeuwen. Dit fenomeen begon met de benedictijnen, een kloosterorde opgericht door Benedictus van Nursia aan het begin van de zesde eeuw. Zijn leefregels gelden in de basis nog steeds voor de kloosters in Europa en daarbuiten. Het gaat om regels van armoede, gebed, plichten, werkzaamheden en rust. Na Benedictus zouden er nog vele initiatieven volgen.

Monniken en missionarissen trokken door Europa en wilden de mensen tot het christendom brengen. Op bepaalde momenten vestigden deze geestelijken zich en stichtten kloosters, waar ze samenleefden met gebed, contemplatie, als een soort van kluizenaars, maar zeker ook om zich in te zetten voor de medemens. De verschillende types kloosterordes hadden ook hun eigen 'zaken' en 'kwaliteiten'. De cisterciënzers legden zich toe op landbouw, de Augustijnen op onderwijs en weer andere ordes stichtten kleine ziekenhuizen. De bedelordes hielden zich bezig met bidden en bekeren, en leefden van aalmoezen. Kloosters en abdijen groeiden uit tot

autarkische minisamenlevingen. Eveneens waren kloosters knooppunten van kunst, cultuur en boeken. De klassieke werken werden hier geconserveerd en doorgegeven. Zie Umberto Eco's *The Name of the Rose*.⁸ Veel monniken hielden zich enkel bezig met het kopiëren van boeken zoals de Bijbel en literatuur uit de Griekse en Romeinse tijd. In Nederland kwamen de eerste kloosters rond 700 in de regio's van Maastricht en Nijmegen.

3.5.2 *Les voor de boardroom*

Regels, gezamenlijkheid, teamgeest, tijd voor reflectie, de tijd nemen, geen hit-en-run-acties, rust en vele andere verworvenheden van kloosters zijn dagelijks te gebruiken in de boardroom, binnen bedrijven; overal. Professor Wil Derkse⁹ heeft enkele decennia geleden de leefregels van Benedictus handzaam opgeschreven en dit is een nuttige handleiding voor het leven; en in de boardroom.

3.5.3 *Kathedralen*

De middeleeuwen is ook het tijdperk waarin de eerste grote kathedralen gebouwd werden. Dit waren enorme kerken, die dienden als bisschopszetel en waarvan de bouw soms twee eeuwen besloeg. Met de tijd en de genade mee construeren. Vele mensen bouwden mee, iedereen had zijn rol en kwaliteit: metselen, zagen, glas-inloodramen maken. Kathedralenbouwers denken niet in jaren of decennia, maar in eeuwen, in generaties. Kathedralen hebben koningen, priesters en gelovigen van vele eeuwen geleden gehuisvest en waren in die tijd het middelpunt van de stad en van het kerkelijk leven. Het mooie van de kathedralen is dat ze de vele eeuwen later gebouwde huizen, kerken, kantoren overleven. Hoezo achterlijke middeleeuwen? Zeker wilde de kerk in de middeleeuwen ook zijn grandeur tonen met deze bouwwerken en ondertussen de gelovigen laten meebouwen in ruil voor aflat: een snellere gang naar de hemel. Door het bouwen van kathedralen zette de bouwkunst een enorme stap vooruit en werden technieken uitgevonden, geprobeerd en vervolgens elders ingezet. En door heel Europa gedeeld, overgenomen en verbeterd. Ook waren kathedralen vaak een centrum van kunst en cultuur. De beroemdste kathedralen staan in Frankrijk: Reims, Parijs (Notre Dame) en Chartres, imposante uitingen van gotiek.

3.5.4 *Les voor de boardroom*

Iedere bestuurder en Raad van Commissarissen (RvC) is bekend met grote projecten; projecten waarvan de constructie soms enkele jaren omvat. Toch is dat kinderspel bij de horizon die de kathedralenbouwers hadden. Ook vandaag is een langetermijnblik nodig, die voorkomt dat we op de korte termijn niks zien en alleen maar struikelen en vallen. En de verkeerde beslissingen nemen. Veel zaken in onze samenleving vandaag zijn gebaseerd op meer en sneller. Niet per definitie op beter en een verdere

⁸ Umberto Eco, *The Name of the Rose*, 1980.

⁹ Wil Derkse, *Een Levensregel voor Beginners*, Lannoo 2000.

horizon en op robuustheid; zoals in het geval van de kathedralen. Voor bepaalde projecten kan tijd nemen een zegen zijn om een goede uitkomst te realiseren.

3.5.5 *Strijd christendom versus islam*

De dominante religie in de Europese middeleeuwen was het christendom. Kloosters, kathedralen, verhalen, structuur, kunst, boeken: bijna alles was direct of indirect te herleiden tot of door te trekken naar het christendom. Positief en negatief, want uitwassen als Jodenvervolging, brandstapels, heksenvervolging, kruistochten en vele andere zaken hadden ook een relatie met het christendom. In de eerste helft van de zevende eeuw kwam de islam op nadat Mohammed zijn religie uitgedragen had. Aanvankelijk bleef deze nieuwe godsdienst beperkt tot het huidige Midden-Oosten, maar via de Middellandse Zee kwam de islam ook op het Europese continent en wist tot diep in Europa binnen te dringen. Het huidige Spanje en Portugal werden grotendeels islamitisch, maar eveneens in grote delen van de Balkan en Midden-Europa maakte het christendom plaats voor de islam. De Fransen (Karel Martel) wisten in de achtste eeuw bij Poitiers de islam een halt toe te roepen. De bezetting van de christelijke plaatsen in het Midden-Oosten leidde tot een serie aan kruistochten (zie hierboven). In Europa wist men de islam aan het einde van de middeleeuwen weer terug te dringen. Ondanks de harde strijd leverde dit alles ook een uitwisseling van culturen op.

3.5.6 *Les voor de boardroom*

De christenen kregen aan het eind van het Romeinse Rijk rond het jaar 450 steeds meer positie en waren als dominante religie niet bedacht op een 'concurrent'. Deze kwam er dus toch en al snel aan het begin van de middeleeuwen: de islam. En zeker in een tijd dat religie het hele maatschappelijk leven domineert heeft dat forse gevolgen. En dat bleek al snel in grondposities, macht, invloed op mensen. Hoed je voor concurrenten. Islam en christendom kwamen elkaar in die eeuwen voortdurend tegen. Oorlog en strijd, maar de islam betekende ook: nieuwe culturen, kennis en ervaringen, die vanuit het oosten Europa binnenkwamen.

3.6 *Cultuur en Innovatie*

3.6.1 *Uitvindingen*

Alsof de wereld duizend jaar stilstond gedurende de middeleeuwen. En uitvindingen en technologie afwezig waren. In de middeleeuwen kenden we innovatie op allerlei gebied. Natuurlijk op drie dominante terreinen: bouwen, scheepvaart en landbouw. De kastelen als belangrijk verdedigingsgebouw en kerken (Romaans en gotisch) voor het geestelijk leven. De scheepvaart zowel op binnenwateren en open zee maakte enorme sprongen. Schepen werden steviger, veiliger, groter en sneller. De Vikingen, maar zeker ook de mensen in ons gebied droegen hieraan bij. De agrarische samenleving was nog dominant en ieder decennium kwamen nieuwe

technologieën om het land beter en efficiënter te bewerken: trekpaardentuig, nieuw soort ploegen. Eveneens landwinning was belangrijk: polders, (water)molens en dijken zagen het licht, werden beter en robuuster. Ook de ambachtslui deden hun vindingen: boekdrukkunst, spinnewiel, klokken, lenzen en vele andere zaken, die het leven aangenamer, beter en gezonder maakten.

3.6.2 *Les voor de boardroom*

Natuurlijk kennen de middeleeuwen veel uitvindingen op allerlei gebied en kunnen we constateren dat deze vindingen aan de basis staan van veel zaken die wij nu nog steeds gebruiken, maar dan in een moderne versie. Voor bestuurders en toezichthouders is het goed om zowel na te denken over radicaal andere technologieën (*game changers*), maar eveneens door te redeneren op hetgeen er al is. Met wortels in de middeleeuwen.

3.6.3 *Architectuur, kunst en literatuur*

De middeleeuwen kenden architectuur en kunst in allerlei vormen. Hierboven noemde ik al de architectuur van de grote kathedralen (gotiek) en kloosters die gebouwd werden; evenals de kastelen. Schoonheid, robuustheid en zicht op de lange termijn waren hier belangrijke criteria. Aan het begin van de middeleeuwen was er ook de invloed van de Byzantijnse kunst (iconen) en cultuur vanuit het voortgezette Oost-Romeinse rijk. Vanaf de achtste eeuw kwam de islamitische kunst op, juist omdat de Saracenen steeds meer Europa binnendrongen. Kruistochten deden de rest. De kunstuitingen in beeldhouwkunst en schilderijen werd voor een belangrijk deel ingegeven door kerk en adel. Daarom zijn veel kunstuitingen Bijbelse taferelen, portretten van heersers en weergaven van veldslagen. Maar ook arcadische beelden en het dagelijks leven verschenen, aan het eind van de middeleeuwen, steeds meer in beeld. Jeroen Bosch en Jan van Eyck waren representanten hiervan. Per saldo kunnen we zeggen dat de architectuur en de kunst in de middeleeuwen beïnvloed is door grofweg drie bronnen: de Grieks-Romeinse beschaving, de Germaanse cultuur en de christelijke en kerkelijke tradities.

De literatuur ontwikkelde zich in de middeleeuwen rondom kerken en kloosters. Gedurende lange tijd was het doorgeven van boeken een zaak van overschrijven, kopiëren door monniken. Halverwege de vijftiende eeuw kwam de boekdrukkunst op met Laurens Jansz. Coster en Johannes Gutenberg. Met een aanstaande renaissance en opkomende intellectuelen kregen kennis, wetenschap en literatuur een enorme push.

3.6.4 *Les voor de boardroom*

Cultuur van organisaties is belangrijk, relevant en vaak ook doorslaggevend. Wel is iedere cultuur van een onderneming of instelling vaak weer een mix van doorgegeven herkomst, tradities en usances. Om tot beslissingen te komen en om een

organisatie te besturen of te kunnen functioneren als toezichthouder is kennis van deze cultuur wezenlijk. Juist wanneer sprake is van ingewikkelde trajecten als fusie, overname, reorganisatie, investeringen moet men zich bewust zijn van de (culturele) gevoeligheden.

3.6.5 *Op weg naar renaissance en humanisme*

In de middeleeuwen is veel kennis geconserveerd, vergaard en weer doorgegeven. En zoals iedere tijd, wordt ook weer teruggerepen op wat ooit was. Nu was de klassieke oudheid natuurlijk nooit helemaal verdwenen. Sterker, de kerk, een dominante speler in de middeleeuwen, koesterde het Latijn, de lingua franca in die tijd. En dan is het ook niet vreemd dat de Italianen, in het noorden, als eerste weer expliciet die klassieke oudheid wilden terughalen. Dat kon ook omdat de omstandigheden gunstig waren. De stadstaten, een middeleeuws fenomeen, hadden zich juist in Noord-Italië ontwikkeld: Florence, Genua en Venetië waren sterk in handel, geldverkeer, kunst en cultuur. Petrarca met zijn sonnetten liet zich gelden en correspondeerde met zijn intellectuele maatje Desiderius Erasmus in de Nederlanden. Het was ook in Noord-Italië, Bologna, waar al vroeg een universiteit werd opgericht. In 1088 doceerden leraren Romeins recht aan jonge mensen. In de noordelijke Nederlanden kwam het bijbels humanisme rond 1500 sterk op met denkers als Erasmus en Agricola. In Europa leken de middeleeuwen als 'doorgeefluik' voltooid. Wel moeten we ons realiseren dat ook deze jaren een transitieperiode vormden zonder exacte start- of einddatum.

3.6.6 *Les voor de boardroom*

Voor bestuurders en toezichthouders is het belangrijk en relevant te zien wanneer men een nieuwe fase ingaat met onderneming of organisatie. De transitiefase is vaak de lastigste. Het oude werkt niet meer en het nieuwe nog niet. Achteraf is natuurlijk beter zichtbaar wat wanneer gebeurde en waar de omissies, foute inschatting en onzekerheden lagen. In de overgangsfase van middeleeuwen naar de nieuwe tijd maakte men gebruik van de verworvenheden van deze middeleeuwen, men greep ook terug op kennis van de klassieke oudheid en men wendde de moderne technologieën en inzichten aan. Deze mix bleek succesvol; met horten en stoten natuurlijk.

4. **Archetypen**

In het verlengde van het bovenstaande kenden we in middeleeuwen vele karakteristieke figuren. In zekere zin archetypen. Deze hadden allemaal een taak, rol en positie, waardoor de samenleving functioneerde. Deze personages zijn te herleiden tot de hierboven genoemde fenomenen. En zijn dus langs dezelfde lijnen in te delen. Het interessante is dat we in onze huidige governance, bestuur en toezichthouders deze archetypen terug zien komen. Misschien juist omdat de essentie in zekere zin niet veranderd is. Het is goed wanneer bestuurders en toezichthouders zich de

relevante rollen realiseren. De rollen die er destijds waren en ook nu nog volgens mij van belang zijn. In een moderne versie.

We kenden in de middeleeuwen de volgende archetypen:

- *Kasteelheer*: deze runt zijn kasteel, bedrijf, soms zelfs dorp, de hofhouding. De locatiemanager van vandaag of degene die de specifieke vestiging leidt.
- *Ridder*: edelman die in gevechten zijn leenheer moest dienen op basis van een eed die hij eerder gedaan had. Teamplayer aan de *Ronde Tafel*. Een accountmanager of salesman vandaag de dag.
- *Rentmeester*: deze beheert namens de eigenaar de landerijen, zorgt dat de afdrachten door pachters (leenmannen) gebeuren en dat de boekhouding klopt. De CFO en riskmanager.
- *Hofnar*: het goede van de middeleeuwen was dat de vorst zelf ook vond dat hij scherp gehouden moest worden. De hofnar was de tegenspreker van het gezag. In het bedrijfsleven van vandaag wordt deze figuur vaak weggeschreven in een klokkenluidersregeling, maar ook de toezichthouder met de ongemakkelijke vragen.
- *Kruisvaarder*: opgeroepen door Paus en/of koning moest hij naar het Heilig Land om de Saracenen te verjagen en gebieden terug te veroveren. Het is een mix van geloof, idealen en strijd. De hedendaagse M&A-manager.
- *Kathedralenbouwer*: de *Macher* die grootse bouwwerken voor elkaar kreeg, hoewel dit ook vaak een van-vader-op-zoon gebeuren was. Vandaag zijn dit de COO's of projectmanagers.
- *Molenaar*: belangrijk ambacht. Mensen die ook het weer en de omstandigheden moesten inschatten, aanvoelen. De trendwatcher?
- *Smid*: ook een ambachtsman die met veel anderen zaken deed: boeren, bouwers, handelsreizigers. De hedendaagse maakindustrie.
- *Kastelein/herbergier*: zag iedereen langskomen in zijn herberg. Kenner van mensen. De HR-manager van tegenwoordig.
- *Marskramer*: rondreizend handelaar, die vele culturen kent. Een extern adviseur die ondernemingen wijzer maakt met behulp van zijn kennis en ervaring overal vandaan.
- *Rechtspreker*: rechtspreken gebeurde in de middeleeuwen door edelen en kerkelijke officials, waarbij het canoniek en gewoonterecht leidend waren. Vandaag de rechtbank of de arbiter bij zakelijke discussies.
- *Boer*: veel mensen waren boer en pachtten land van de leenmannen. Zij leefden met de seizoenen in plaats van met de klok. Herwaardering voor de boer?
- *Monnik*: denker, reflecterend, aanschouwer en daarmee ook adviserend. De externe coach van vandaag.
- *Druide*: soort van priester, wijze leidsman bij de Kelten, die het dorp, de streek adviseerde over geestelijke zaken. Adviseur, strateeg, degene die de bestuurder een spiegel voorhoudt, de lange termijn.
- *Troubadour*: rondreizende verhalenverteller, die koningen, ridders, boeren en ambachtslui wist te boeien. Uitdrager van cultuur. De communicatiemanager voor het bestuur.

- *Beul*: deed de martelingen en de executies. In te huren interim-manager om harde acties te realiseren.
- *Heks*: vrouwen die bepaalde bijzondere dingen deden (medisch, natuur) werden aan het eind van de middeleeuwen vreemd bekeken en eindigden vaak op de brandstapel. Waar de (mannelijke) hofnar wel positie had, had een vrouw die het gezag durfde uit te dagen dat niet.

We bedenken tegenwoordig allemaal mooie termen voor belangrijke mensen binnen een bedrijf, binnen een organisatie, maar de figuren zijn eigenlijk al eeuwen oud. Het is goed naar de archetypen van onze middeleeuwse mensen te kijken en dan onze opgepompte functionarissen te ontdoen van lucht en franje.

Wanneer we over de middeleeuwen lezen, dan komen deze masculien over. Het gaat over oorlogen, kruistochten, Vikingen, monniken, druïden en vele andere figuren. Buiten Jeanne d'Arc lezen we weinig over heldenrollen van vrouwen. Bij de archetypen benoem ik de 'heks', maar eigenlijk is dit een niet geaccepteerde versie van de mannelijke variant, een mix van de druïde en de hofnar. En als de heks, eindelijk een vrouw, beschreven wordt, dan eindigt ze vaak op de brandstapel. Wat een onrecht! En natuurlijk kenden de middeleeuwen ook vrouwen op cruciale posities; van gravinnen tot abdisen en van cultuuroverdragers tot boerinnen, die het bedrijf runden. Veel dynastieën werden nota bene overgedragen, en werden pas echt machtig, langs de matriarchale lijnen. Dus: we kunnen leren van de hierboven beschreven middeleeuwen, maar we moeten ons niet in slaap laten sussen door de masculiene wereld van toen. Die andere 50% deed gewoon mee, speelde haar rol, was onmisbaar, maar wordt amper beschreven.

5. Wat kunnen toezichthouders leren van de middeleeuwen?

Enkele jaren geleden schreef Mijntje Lückérath¹⁰ dat raden van commissarissen en raden van toezicht vier rollen hebben: toezichthouder, werkgever, adviseur en netwerker. Ik voeg daar zelf altijd een vijfde rol aan toe: het bewaken van het DNA van de organisatie.

In het onderstaande kort enkele punten naar aanleiding van het bovenstaande, in relatie tot de vijf rollen voor de intern toezichthouder.

Toezichthoudende rol:

- Waken voor te grote en snelle groei die niet behapbaar is. Koester ook het overzicht, de beste schaal en de nabijheid van feodaal stelsel, stadstaten en regio's.
- Wees waakzaam voor calamiteiten en resets: volksverhuizingen, oorlogen en de Pest.
- Rentmeesterschap: zorg dat de financiën kloppen en er overzicht en inzicht is.

¹⁰ Mijntje Lückérath, 'Accent wordt bij bedrijven en instellingen nog teveel gelegd op toezichtsrol commissarissen', *FD* 23 november 2013.

- Leer van allerlei eeuwenoude kennis en ervaring die zo maar modern risico-management omvatten: verdedigbare kastelen en autarkie van landgoederen en abdijen.
- Neem ook de tijd voor de reflectie van kloosters, de herberg en de verhalen van de troubadour.

Werkgeversrol:

- Successieplanning met lessen van Habsburg, Bourgondië en de kerk.
- Steeds kijken naar de archetypische rol die nodig is binnen de een organisatie.
- Vakmanschap, een ambacht kan dan een zegen zijn. Zoals men in de middeleeuwen al zag en zoals in de gildes gekoesterd en versterkt werd.

Adviseursrol:

- Rol van de wijze abt en contemplatieve monnik.
- Maar ook die van de positief-kritische hofnar of de subtiele adviezen van een troubadour.
- En soms zelfs de gek ogende heks met wijze inzichten, die buiten conventies liggen.

Netwerkkrol:

- Handelsroutes als de Zijderoute en het Hanzeverbond lieten zien dat vrijhandel en uitwisseling van culturen werken.
- Maar ook gewelddadige externe acties als kruistochten en bezoek van Vikingen brachten nieuwe vindingen en cultuur.
- De rondreizende troubadour en marskramer kwamen met wenselijke en noodzakelijke inzichten voor koning en ambachtslui.

Bewakersrol van het DNA van de organisatie:

- Cultuur is vaak leidend bij, binnen en voor organisaties. Pluriformiteit en variatie betekenden in de middeleeuwen dat stadstaten en regio's tot wasdom kwamen.
- Dat kunst en cultuur konden floreren en kennis en ervaring overal vandaan werden ingezet.
- Maar, zoals we in het bovenstaande lezen, cultuur doet ertoe, moet passen en niet te veel verwateren. Grote rijken vielen in de middeleeuwen juist ook daarom uiteen.
- Druïde en hofnar hielden ook de vorst en de edelen scherp.

6. Concluderend

Zoals gezegd kunnen bestuurders en intern toezichthouders leren van ieder tijdvak, van vele historische gebeurtenissen. Kortom: van alles wat al eens is gebeurd. Met 'De middeleeuwen in de Boardroom' wil ik expliciet de verworvenheden van de vaak verguisde middeleeuwen naar voren halen en laten zien dat we kunnen leren van die tijd en wat er toen is gebeurd. Dat we anders leren kijken naar de geschiedenis, maar juist naar heden en toekomst; reflecterend op het verleden. De geschiedenis als gereedschapskist voor bestuurders en toezichthouders.

7. Epiloog

Onlangs verscheen het boek *De Reynaert*¹¹ van Frits van Oostrom, de Reynaert de Vos-kenner van Nederland. Hij publiceerde dit meest complete ‘Reynaert-boek’ bij zijn afscheidsoratie. Dit verhaal is hét meesterwerk van de middeleeuwen met de vos als de hoofdpersoon. De sluwe vos, die met zijn streken gebruikmaakt van de zwakheden van anderen. Het verhaal gaat over regels, het ontwijken ervan, mensbeeld, eigenbelang, helden, slachtoffers, bedriegen, opportunisme, moed, humor, kritisch naar gezag, autonomie, vergeving, verzoening en weer doorgaan. Van Oostrom: “Je kunt regels en procedures verzinnen tot je blauw ziet, maar op kritieke momenten kiest de individuele mens toch niet voor het algemeen belang.” Kortom, dit werk gaat over het leven, maar zeker ook over de dynamiek in de boardroom van vandaag. Van Oostrom looft de middeleeuwen juist om dit alles.

11 Frits van Oostrom, *De Reynaert*, Prometheus 2023.

