# ZEBRA-MINDSET

Leesexemplaar

Leesexemplaar

MISCHA VERHEIJDEN
RUDY AERNOUDT
ELKE LEYMAN
ISABELLE HOEBRECHTS

# ZEBRA MINDSET

EEN KOMPAS OM ALS MENS, ORGANISATIE EN SAMENLEVING TE FLOREREN

PELCKMANS

Leesexemplaar



# GETUIGENISSEN

*'Tien jaar lang werd ons gevraagd wat een zebra is en nu, dankzij dit boek, hebben we een duidelijker beeld van de mentaliteit en de intentie van een zebrabedrijf: ze doen wat ertoe doet, ze bouwen wederzijdse relaties op, ze brengen mensen, planeet en resultaten in balans, ze herstellen en verbeteren voor de toekomst en ze zetten elke dag kleine, bewuste stappen.'*

**– Mara Zepeda**

*'ZEBRA-mindset is tegelijk het verhaal van een zoekproces en een helder kompas. Een vrucht van jarenlang engagement, toewijding, samenwerking en begeestering. Hoed af!'*

**– Elisabeth Francet**

*'ZEBRA-mindset nodigt uit om onze plaats weer te vinden. Deze mindset opent een weg naar een betekeniseconomie en een ecologische samenleving. Met een zebra-mindset kunnen we als mens weer onderdeel worden van het verweven leven op aarde door natuurlijke principes en patronen in acht te nemen. We weten dit, laten we het nu ook gaan doen door deze mindset te omarmen.'*

**– Kees Klomp**

*'ZEBRA-mindset biedt een heldere kijk op de belangrijke rol die zebrabedrijven kunnen spelen voor een betere toekomst van het leven op aarde. Een boek dat verdient gelezen te worden door professoren, lecturers, beleidsmakers en CEO's die aan die toekomst willen bijdragen.'*

**– Eddy Van Hemelrijck**

*'Dit boek herinnert mij aan mijn eigen dromen over een betere wereld, als mens en als ondernemer. De zebra-mindset is geen theorie, het is een uitnodiging, een herinnering, een keuze. Het boek biedt een krachtige conceptuele taal en dat is essentieel in een transitietijd, omdat zodra je ergens taal voor hebt, het er kan zijn. Als changemaker ben je vaak aan het pionieren, en dan is het waardevol om een breder gedeelde taal te hebben voor je onzekerheden, idealen, en je zoek- en groeiproces. Want dan kan je je met anderen verbinden en tegelijk je boodschap als ondernemer scherper krijgen.'*

**– Angela Stoof**

*'Laten we groeien in bewustzijn, in welzijn voor alle levende wezens, in zingeving, in samenwerking, in balans en in regeneratie. Als impactfinancier ondersteun ik graag zulke initiatieven in België. Het concept van de zebra tegenover de droom van de unicorn is daarbij een krachtig beeld.'*

**– Piet Colruyt**

Leesexemplaar

# DIT BOEK IS VOOR JOU!

Jij die altijd al wist dat een mooiere wereld mogelijk is: jij en wij allemaal zijn het. Wij zijn er allemaal – elk met een unieke streep – om een plek te vormen waar onze families, gemeenschappen en toekomstige voorouders zullen gedijen.

Leesexemplaar



# INHOUD


**1. Inleiding. Droom als een eenhoorn, leef en bouw als een zebra** 11

Bezieling en zingeving 12

Samenwerking, natuurlijke rolverdeling en hiërarchie 12

Regeneratief ecosysteem 14

Bewuste aandacht 14

**2. Zebra, oorsprong en filosofie** 19

Sex & startups 21

**3. Unicorn en zebra** 31

Kenmerken van unicorns 32

Unicorns en waardering 32

Kenmerken van zebra's 33

Einde van de unicornhype, leve de zebra 35

*Praktijkvoorbeeld. De warme bankier – interview met Leen Van den Neste, CEO van vdk bank* 38

Rol en verantwoordelijkheid van zebrabedrijven 42

*Praktijkvoorbeeld. Waar we het samen voor aan het doen zijn – interview met Pieter Jelle De Brue, CEO van Statik en medeoprichter en steward van The Kind Kids* 43

Drie types zebra's 48

*Type 1: Van meet af aan anders opgebouwd* 48

Aquagga: de strijd tegen eeuwige chemicaliën met zebraprincipes 49

Indie.vc: pioniers op het gebied van omzetfinanciering 50

De B Corp-bouwers: doelgerichtheid verankeren in het DNA 50

*Type 2: De strategische koerswijziging, weg van durfkapitaal* 51

Buffer: onafhankelijkheid terugkopen voor 3,3 miljoen dollar 52

Wistia: controle terugwinnen door aandeleninkoop 52

*Type 3: De overgangsfase* 53

Patagonia: de aarde is nu onze enige aandeelhouder 53

Organically Grown Company: van ESOP naar een trust met een eeuwigdurend doel 54

Next Adventure: een Portlandse instelling vindt nieuwe eigenaren 56

*'The Road Ahead'* 57

Onze plaats weer vinden 58


Leesexemplaar

**4. Zebra-mindset** 61

De Z van Ziel 64

*Opportuniteit voor bedrijven om de spirituele honger van mensen in te vullen – interview met businessfilosoof Jochanan Eynikel* 65

*De bedoeling van een goede bedrijfscultuur is elkaar graag te zien – interview met gezondheidseconoom Lieven Annemans* 71

*Praktijkvoorbeeld. Een sterrenrestaurant dat mensen laat fonkelen – rondleiding door executive chef & creative director Seppe Nobels en interview met chairwoman of the board Charuwan Pauwels* 74

De E van Ecosysteem 83

*Praktijkvoorbeeld. Samenwerking loont – interview met Jurgen Willems en Anja Van Genechten, CEO en hr-manager van Crius Group België* 85

De B van Balans 97

*Praktijkvoorbeeld. Welvaart wijs besteed – interview met Malon Hamoen-Giraldi, creatief directeur van Ludejo Studios* 100

Balanscheck 110

De R van Regeneratie 110

*Praktijkvoorbeeld. We zijn begonnen met het herstellen van relaties – interview met Patricia van Deurzen, CEO van Alldrain NV* 112

De A van Aandacht 121

**5. Existentieel welzijn** 129

Existentiële behoeften 129

*Gezien, geliefd en gewaardeerd worden, is existentieel – interview met betekeniseconoom Kees Klomp* 130

*Praktijkvoorbeeld. Software met liefde vanuit het hart – interview met Machiel den Dekker, CEO AFAS België* 135

Zebraleiderschap 140

Bewuster kijken naar leiderschap, werk en welzijn 141

Welzijn als voorwaarde, niet als bijzaak (door Elke Geraerts) 142

Van economische logica naar innerlijke ecologie (door Steven Poelmans) 143

Innerlijke economie 147

**6. Innerlijke economie** 151

Hartsomloop 152

Logische niveaus van verandering 155

Leesexemplaar




**7. Zebrabeleid** 163

Crisisbestendigheid en glokalisatie 163

Beleid voor een florerende zebra-economie 164

Japan, de zebra als institutioneel alternatief (mee door Yoshitaka Tabuchi) 166

*Zakendoen als relationele praktijk* 168

*Voorbij start-ups: moeder-zebrabedrijven en relationele expansie* 169

*Financiën als ontwerpvraagstuk: waarom kapitaal moest veranderen* 170

*Institutioneel prototype* 173

Alternatieve financieringsmodellen 176

Zebra's en waardering 176

*Asset-based waardering* 177

*Discounted Cash Flow-methode (DCF)* 178

*Market multiple-benadering* 181

*Blended valuation* 181

Too Good To Go: mobiele app tegen voedselverspilling 183

Patagonia: activistisch retailmodel 183

Eosta: transparante biologische distributie 183

APOPO: humanitaire technologie met impact 184

Fiscaliteit als hefboom 184

Inclusieve besluitvorming 185

Een faciliterende overheid 186

**8. Restoryation** 191

Transitielens 192

Verhalen vormen ons mens- en wereldbeeld 193

Orde uit chaos 194

Het zit in onze genen 197

*Wij als mens komen uit de natuur voort en ons DNA weet dat nog –interview met ecoloog Matthijs Schouten* 197

**9. Wie goed luistert, hoort in de verte al iets zachtjes galopperen** 203

Hoe zebra is jouw organisatie 205

Dankzij 206

Bronnen 208

Over de auteurs 214


Leesexemplaar

HOOFDSTUK 1
INLEIDING

# DROOM ALS EEN EENHOORN, LEEF EN BOUW ALS EEN ZEBRA



Leesexemplaar

Leesexemplaar

Ondernemers zijn dromers. De geschiedenis van ondernemerschap is doorspekt met verhalen over visionairs die 'het onmogelijke' voor zich zagen en daar hele organisaties rond bouwden.
In de schilderkunst verbeeldde Gustave Moreau in de negentiende eeuw de eenhoorn als brug tussen zinnelijkheid en mystiek, tussen lichaam en ziel, tussen mens en goddelijk geheim. De eenhoorn staat daarmee symbool voor het ongrijpbare ideaal. Hij nodigt uit om te dromen, om te zoeken naar wat boven het gewone uitstijgt.

Het is dan ook niet vreemd dat de bedrijfswereld zich heeft laten inspireren door de mythe van de eenhoorn. En niet voor niets werd de term 'unicorn' juist in Silicon Valley bedacht om start-ups te benoemen die in een razend tempo naar een waardering van meer dan een miljard dollar groeien. 'Unicorn' is in de wereld van durfkapitaal een geuzennaam, een etiket dat bewondering oproept: een magisch wezen dat de belofte van grootsheid, zeldzaamheid en onbegrensde waarde in zich draagt.

Achter de glans van deze mythe schuilt echter een ander verhaal. De mythische eenhoorn uit de kunst en de middeleeuwse verhalen belichaamde zuiverheid van hart, heling en transcendentie. Door de aanraking van zijn hoorn zuiverde de eenhoorn water en neutraliseerde hij gif. De economische eenhoorn daarentegen is vooral een projectie van kapitaal en speculatie. In de praktijk zien we hype, overvloedig kapitaal en agressieve groeistrategieën. Dat leidt – of lijdt – niet zelden tot uitputting, luchtbellen en oppervlakkige waarderingen. Op papier – eerder virtueel zelfs – zijn eenhoornbedrijven miljarden waard, maar voegen ze in werkelijkheid ook iets wezenlijks waardevol toe?

Als reactie op de unicorn – het bedrijfsleven gebruikt vaak de metafoor van het dierenrijk – is de zebra geïntroduceerd. Geen illusie, maar echt bestaand. De zebra is nooit een icoon van mythische vertellingen geweest. Kunstenaars schilderen hem wel, maar als natuurstudie, als exotisch dier of als grafische motieven. Niet als mystieke belofte, niet als heilige allegorie. En dat is veelzeggend: de eenhoorn is mythisch omdat hij niet bestaat. De zebra heeft geen mythe nodig, hij belichaamt wat echt is, wat concreet en tastbaar is.

En toch schuilt er ook wel degelijk symboliek in de zebra. In veel culturen staat de zebra symbool voor balans, diversiteit en vrijheid. In spirituele tradities wordt de zebra gezien als een gids voor mensen die worstelen met tegenstellingen: zwart en wit, donker en licht, ratio en gevoel. In die zin symboliseert de



Leesexemplaar



zebra ook het evenwicht tussen yin en yang dat in de oosterse filosofie voor complementaire krachten staat. Het is niet of/of, maar en/en: de eenhoorn als droomkracht, de zebra als realiteitskracht. Ondernemers hebben beide nodig: de eenhoorn geeft vleugels, de zebra geeft grond. Het bijzondere zit niet langer alleen in de droom, maar juist ook in de werkelijkheid van een bedrijf dat winst en waarde, zakelijkheid en menselijkheid, groei en heling weet te verbinden. Die realiteit maakt de zebra zo interessant als bedrijfsmetafoor. Juist daarom is de zebra in de bedrijfswereld en in de huidige tijdgeest zo'n krachtig alternatief.

## Bezieling en zingeving

In hun manier van leven – samen, in balans en in verbinding met het grotere geheel – dragen zebra's betekenis uit: ze zijn hun bestaansrecht. Net zo streeft een zebrabedrijf niet eenzijdig naar winst als hoogste doel, maar naar vervulling van zijn rol in het grotere geheel. Dat kan door bij te dragen aan gemeenschap, aan natuurherstel, aan gelijkheid of aan innovatie die mens en planeet dient. Een zebrabedrijf leeft volgens natuurlijke principes: samenwerking, balans, regeneratie en aandacht.

## Samenwerking, natuurlijke rolverdeling en hiërarchie

Een groep zebra's wordt een *dazzle* genoemd en dat is niet zonder reden: samen vormen ze een oogverblindend bewegend patroon dat het roofdieren moeilijk maakt ze als individu te onderscheiden. Omdat zebra's prooidieren zijn, is die samenwerking dan ook essentieel voor hun overleven. Zebra's zorgen voor elkaar, bewaken elkaars grenzen, waarschuwen voor gevaar, en tonen empathie wanneer een lid van de groep gewond raakt of stress ervaart.
Binnen een kudde is er een duidelijke maar vloeiende hiërarchie en een natuurlijke rolverdeling. Hoewel de kudde vaak wordt geleid door een dominante hengst, zijn het doorgaans de merries die sociaal-organisatorische beslissingen nemen. Er is een vorm van collectief leiderschap dat steunt op ervaring, wijsheid en samenwerking.

Een goed team is een *dazzle*: niemand is gelijk, maar net de verschillen zorgen voor bescherming en kracht. Het team, en bij uitbreiding de hele organisatie, beweegt samen, beschermt elkaar en straalt gezamenlijk iets groots uit. Leiderschap hoeft daarbij niet altijd luid of dominant te zijn, het kan ook stil en dienend zijn en rusten op vertrouwen. Dat is te herkennen in vandaag opkomende concepten als *deep democracy, holacracy* (waarbij autoriteit wordt verdeeld over rollen in plaats van mensen) en stewardownership, die in steeds meer bedrijven ingang vinden. De zebra als bedrijf is dus een organisatie die bruggen slaat tussen verschillen. Het ziet diversiteit als een kracht en hecht waarde aan harmonie zonder uniformiteit. Een *dazzle* van mensen, ieder uniek, maar samen sterk. Eenheid in verscheidenheid.

*De zebra als bedrijf is een organisatie*

*die bruggen slaat tussen verschillen.*

*Het ziet diversiteit als een kracht en*

*hecht waarde aan harmonie zonder*

*uniformiteit. Een dazzle van mensen,*

*ieder uniek, maar samen sterk.*

*Eenheid in verscheidenheid.*

Leesexemplaar



## Regeneratief ecosysteem

Zebra's spelen een actieve rol in het regeneratieve ecosysteem van de savanne. Ze grazen vooral op stug gras waar andere grazers minder goed tegen kunnen. Door hun graasgedrag houden ze graslanden kort, wat voorkomt dat bos oprukt waar open vlakte nodig is voor biodiversiteit. Ze dragen daar als zaadverspreiders ook actief aan bij. Kortom: ze dragen bij en herstellen, ze nemen én geven terug.

Een regeneratief bedrijf – ook een concept dat steeds populairder wordt – stelt zich dat ook ten doel: het put zijn mensen, grondstoffen en omgeving niet uit, maar draagt bij aan herstel en opbouw. In de huidige staat waarin mens en planeet steeds meer tegen hun grenzen aanlopen of die zelfs al overschrijden, spiegelt de zebra dat regeneratie niet optioneel is, maar integraal deel uitmaakt van ons (voort)bestaan.

## Bewuste aandacht

Zoals gezegd zijn zebra's prooidieren en daarom staan hun zintuigen altijd op scherp en zijn ze voortdurend alert. Die alertheid mag niet verward worden met angst. Het is bewuste aandacht: een aanwezigheid in het moment, een voortdurende afstemming op de omgeving.

Voor organisaties kan dat een oproep zijn om bij de les te blijven. Om niet vanuit angst beslissingen te nemen, maar vanuit betrokkenheid. Het is als organisatie belangrijk om bewust aandacht te hebben voor signalen van verandering, spanningen in het team, of kansen die zich aandienen. Aandacht is een vorm van liefde, liefde voor het werk, voor de mensen, voor de missie. Een zebrabedrijf is daarom bovenal een organisatie met een hart. Het hart als kompas: als je je hart voelt, voel je of het klopt. Je 'hart volgen' betekent dat je als mens en als bedrijf (bedrijven zijn immers een groep mensen) keuzes maakt die aansluiten bij wat je echt belangrijk vindt. De huidige tijd vraagt een kompas om als mens, organisatie en samenleving weer te floreren. Dat kompas krijgt in dit boek praktisch vorm in het 'zebra'-acroniem:

**Ziel.** Een zebrabedrijf stelt zijn kernwaarden en missie voorop. Waarom bestaat mijn bedrijf?

**Ecosysteem.** Een bedrijf opereert nooit alleen, het maakt altijd deel uit van een groter geheel. Het heeft bestaansrecht in een ecosysteem van medewerkers, leveranciers, klanten, natuur en samenleving. Een zebrabedrijf begrijpt dat waarde circulair is: wat je neemt, moet je teruggeven.

**Balans.** Balans betekent: winst én maatschappelijke (sociale en ecologische) meerwaarde, innovatie én integriteit, snelheid én duurzaamheid, zakelijkheid en menselijkheid.



Leesexemplaar

**Regeneratie.** Een zebrabedrijf kijkt verder dan duurzaamheid. Het wil herstellen en helen: niet minder slecht doen, maar beter maken. De bodem herstellen, sociale weefsels opbouwen, kennis doorgeven …

**Aandacht.** Bewust aanwezig zijn. In een razendsnel veranderende en door informatie gebombardeerde wereld is aandacht misschien wel het meest zeldzame kapitaal van onze huidige tijd. Aandacht voor mensen, voor relaties, voor kwaliteit, voor de wereld om je heen.

In een wereld van haast en oppervlakkigheid, die snakt naar herstel, betekenis en evenwicht is bewuste aandacht van cruciaal belang. Zoals Johann Hari in zijn boek *De aandacht verloren* stelt, kunnen we zowel als individu en als maatschappij met herwonnen aandacht mogelijk de focus vinden om een betere samenleving op te bouwen.

Daarom vragen wij jouw aandacht!

Droom als een eenhoorn, leef en bouw als een zebra en laat jouw bedrijf of de organisatie waar jij werkt de mythe worden die de wereld werkelijk nodig heeft.

Leesexemplaar

Leesexemplaar

HOOFDSTUK 2

# ZEBRA, OORSPRONG EN FILOSOFIE

(met inbreng van Mara Zepeda)



Leesexemplaar

Leesexemplaar

‘Heb je al van zebra’s gehoord?’ vraagt economieprofessor, filosoof en voormalig hoofdeconoom van de Europese Commissie en Re-story-coöperant Rudy Aernoudt na een interview in 2020. ‘Het is een idee van een onderneemster in Silicon Valley als tegenwicht voor de unicorns. Waar unicorns mikken op miljardenwaarderingen, draait het bij zebra’s om waarde en waarden’, legt Rudy kort en krachtig uit. ‘Zoek het maar eens op.’

De onderneemster waar Rudy het over heeft, blijkt Mara Zepeda. Mara is een system entrepreneur en serial social entrepreneur. Ze werkt op het snijvlak van communitybuilding, economische ontwikkeling en systeemverandering. Mara is ook, en daar komt de zebra in beeld, medeoprichter en stichtend directeur van Zebras Unite, een wereldwijde coöperatieve beweging die een meer ethische, inclusieve, collaboratieve en duurzame benadering creëert voor het bouwen van bedrijven: zebrabedrijven. Die beweging startte Mara niet alleen, dat deed ze samen met Astrid Scholz, Aniyia Williams en Jennifer Brandel. Omdat cv Re-story, waarvan de vier auteurs van het boek dat je nu leest coöperant zijn, zich aansluit bij die wereldwijde beweging en sinds 2021 het Ghent chapter vormt, nemen we je in dit hoofdstuk mee naar het ontstaan van de zebrabeweging omdat de mensen die het initiatief namen, hun strepen verdienen.

‘Ben ik gek geworden?’ vragen Astrid, Aniyia, Jennifer en Mara zich in oktober 2015 elk afzonderlijk af. Jennifer en Mara – al jarenlang vriendinnen, kunstenaars en radioverslaggevers – zijn ondernemer geworden. Jennifer is Hearken gestart en werkt met nieuwsredacties, Mara is met Switchboard actief in het onderwijs. Ze komen elkaar tegen op de Social Capital Markets-conferentie (SOCAP) in Fort Mason en delen buiten op een steiger hun ervaringen over de financiering van hun start-ups. Ze zijn op zoek naar investeerders die evenveel waarde hechten aan impact als aan rendement. Binnen bij de conferentie leidt het team van Astrid Scholz een geïmproviseerde marktplaats die sociaal ondernemers aan impactinvesteerders koppelt. Die sessie maakt inzichtelijk dat er een grote behoefte bestaat aan een verbinding waar de bestaande structuren niet in voorzien. Zo is Aniyia Williams als zwarte vrouwelijke oprichtster zonder toegang tot familiekapitaal of de witte mannelijke netwerken van durfkapitaal een crowdfundingcampagne gestart voor Tinsel, haar start-up in draagbare hardware. Alle vier komen Astrid, Aniyia, Jennifer en Mara tot de pijnlijk harde vaststelling dat ze winstgevende bedrijven met een hoger doel hebben opgericht, maar dat die in het heersende paradigma niet te financieren blijken.



Impactinvesteerders opereren zelden in hun vakgebied, en als ze dat al doen, eisen ze dezelfde buitensporige rendementen als traditionele durfkapitalisten. Die durfkapitalisten op hun beurt willen niet investeren in bedrijven die geen vertienvoudiging van hun inleg aan rendement kunnen beloven. Of willen geen geld steken in bedrijven die geleid worden door mensen die niet op hen lijken of niet in hun straatje passen. Astrid, Aniyia, Jennifer en Mara voelen zich gevangen in een financieringsvagevuur, ingeklemd tussen twee werelden die noch begrijpen, noch waarderen waarmee ze gestart zijn.

In die periode, 2015-2016, is Silicon Valley bovendien op het hoogtepunt van overmoed. Er is kapitaal in overvloed, de rentes zijn laag en durfkapitaal scheert historisch hoge toppen. Er stromen miljarden naar start-ups die geoptimaliseerd zijn voor groei, disruptie en beleving. Eerder dan te optimaliseren voor herstel, verbinding en visie. Van al die miljarden aan durfkapitaal gaat amper twee procent naar vrouwelijke oprichters, net genoeg om in diversiteitsgrafieken en -tabellen opgenomen te worden, maar verre van genoeg om machtsverhoudingen te veranderen. Het is een tijdperk waarin kapitaal goedkoop is om ‘snel te handelen en concurrentie kapot te maken’. Platforms als Facebook, X (toen nog Twitter) en Uber zijn niet langer onorthodoxe innovators, ze vormen wereldwijde infrastructuur die politiek, economie, arbeid en het sociale weefsel vormgeven, terwijl ze volhouden ‘gewoon tech’ te zijn. En vrijwel niemand vraagt zich af wat er gebeurt als de bubbel knapt, laat staan wat ze precies van plan waren kapot te maken.

Een halfjaar na de SOCAP-conferentie in de lente van 2016 doen Mara en Jennifer wat journalisten vaak doen: een verhaal vertellen. Ze schrijven en publiceren samen met Astrid en Aniyia op Medium Sex & Startups (klinkt dat als een clickbait?), een manifest voor alternatieve financieringsmodellen en verschillende manieren om groei te meten. Het vlammende betoog, versterkt met de indringend heldere in linoleum gesneden illustraties van Ira M. Leigh, markeert de start van de zebrabeweging.

Leesexemplaar



## Sex & startups

Start-ups zijn, net als de mannelijke anatomie, ontworpen voor manifestaties van liquiditeit. Denk aan metaforen als ‘zaaikapitaal’, ‘op-en-neer trajecten’, ‘versnelling’ en ‘exit’. Paul Grahams baanbrekende essay Startup = Growth stelt dat explosieve groei de enige maatstaf voor succes is. ‘Het maken’ betekent naar de beurs gaan of verkopen. Maar een start-up heeft ongeveer evenveel kans om het te maken als een zaadcel kans heeft om een eicel te bevruchten. Kijk naar de cijfers en je ziet dat negentig procent van de start-ups faalt. De meerderheid sterft binnen twintig maanden na de laatste kapitaalronde. Succes is gelijk aan de hoeveelheid geld die wordt opgehaald, of de meerwaarde die wordt gemaakt bij een exit. Het maakt daarbij bovendien niet uit of door de start-up in de wereld buiten het kapitaal enige waarde wordt toegevoegd.

Er wordt veel gesproken over de innovatiecultuur van Silicon Valley. Maar het model voor de financiering van start-ups, en het beloningssysteem dat die vermeende innovatie aandrijft, is niet creatief. Het is zelfbevredigend. Het verspilt potentieel. Het inspireert niet. Het laat oprichters zoals wij, vrouwen, naar het plafond staren.

Ja, we willen bedrijven opbouwen die financieel succesvol zijn. Maar we willen zoveel meer dan dat, en daarin staan we niet alleen. De meeste van de oprichters die we kennen – van wie velen toevallig vrouwen zijn – zijn gedreven om bedrijven op te bouwen die geld en betekenis genereren. En ze doen het voor de lange termijn en niet alleen om hun pleziertjes te hebben, naam te maken en dan te vertrekken. We zouden liegen als we zeggen dat grootte er niet toe doet. We zijn net zo enthousiast als iedereen over het vooruitzicht om geld te verdienen met de bedrijven die we hebben opgebouwd. Bedrijven waarvan