

Boardwerk is mensenwerk

De afgelopen 25 jaar lag de focus vooral op de inrichting van de governance en procedures enerzijds en op de inhoud van strategie, financiën, risico en controle en werkgeverschap, selectie en beloning anderzijds. Hoezeer de kwaliteit van de menselijke interactie - of het gebrek daaraan - de inhoud en processen bepaalt, is vaak en lang onderschat. Menselijkheid is bij grote organisaties en ondernemingen buiten beeld geraakt.

Jaap Winter gaat in op de essentie van boardwerk: de menselijke interactie. ‘Alleen zo kunnen bestuurders en commissarissen waarmaken dat hun ondernemingen en organisaties op een verantwoordelijke manier hun rol vervullen in onze samenleving.’

Een belangrijk aspect van de boardwerkelijkheid blijft in de literatuur en in de praktijk vaak onderbelicht, namelijk dat boardwerk mensenwerk is. Mensen hebben in de board¹ in hun rollen als bestuurder en toezichthouder een in hoofdzaak cognitieve, dialogische interactie: zij wisselen informatie uit, bespreken die en komen tot formele en informele besluitvorming naar aanleiding van die informatie en bespreking. De focus in de afgelopen 25 jaar van verhoogde aandacht voor governance is hoofdzakelijk gericht geweest op inrichting van de governance en procedures enerzijds en op de inhoud van strategie, financiën, risico en controle en werkgeverschap, selectie en beloning anderzijds. Dat doet er allemaal toe, natuurlijk. Maar lang en vaak is onderschat hoe de kwaliteit van de menselijke interactie of het gebrek daaraan juist de werkelijkheid van de inhoud en processen bepaalt. In mijn ervaring is die menselijke interactie altijd tenminste medebepalend voor het werkelijke functioneren van de board en onder omstandigheden doorslaggevend. Deze bijdrage² gaat in op deze essentie van boardwerk: de menselijke interactie in de board. Een breder zicht op onze menselijkheid en het breder toelaten daarvan in de boardroom is daarnaast ook nodig om vorm en inhoud te geven aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen en organisaties. Die menselijkheid is bij grote



Jaap Winter is partner van Phyleon leadership & governance. Hij is professor of International Company Law aan de Universiteit van Amsterdam en professor Corporate Law, Governance and Behaviour aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarnaast is hij voorzitter van de RvC van Royal Schiphol Group, voorzitter van de RvT van Erasmus Universiteit Rotterdam en voorzitter van de RvT van het Van Gogh Museum.

organisaties en ondernemingen buiten beeld geraakt. Het is essentieel dat juist de mensen die organisaties en ondernemingen leiden weer hun menselijkheid toelaten in hun rollen van bestuurders en commissarissen. Alleen zo kunnen zij waarmaken dat hun ondernemingen en organisaties op een verantwoordelijke manier hun rol vervullen in onze samenleving³.

Over menselijke complexiteit in de board

Bestuurders en commissarissen hebben in hun rollen te maken met drie vormen van complexiteit.

1. De complexiteit van datgene wat de organisatie te doen staat, wat zij moet veroorzaken in de wereld.
2. De complexiteit van de eigen organisatie, hoe deze moet worden aangestuurd en ingericht om haar doelen in de samenleving te verwezenlijken, met kernvragen over onder andere structuur, cultuur en bureaucratie.

3. De eigen menselijke complexiteit in de board die medebepalend is voor de wijze waarop de board komt tot richtinggeven en keuzes aangaande de eerste beide vormen van complexiteit. Deze bijdrage gaat over die derde vorm van complexiteit. Er is een begin van academische bestudering van die menselijke complexiteit in de board en van het toepassen van de inzichten daaruit. Die bestudering richt zich tot dusver met name op de cognitieve beperkingen die mensen eigen zijn, zoals biases op individueel en groepsniveau. Deze inzichten helpen boards om valkuilen in hun eigen redeneringen en waarnemingen te vermijden of te corrigeren.

De menselijke complexiteit die het functioneren van de board bepaalt, heeft echter een veel bredere strekking, die nog nauwelijks is onderzocht en waarvan de inzichten nog nauwelijks de boardpraktijk helpen versterken. Deze menselijke complexiteit wordt medebepaald door hoe mensen de werkelijkheid in de board ervaren en door hoe de constellatie waarin de board zich bevindt inwerkt op die ervaringen. Van deze ervaringen zijn mensen zich vaak slechts ten dele bewust. Deze ervaringen liggen niettemin ten grondslag aan hoe mensen daadwerkelijk in de board acteren. Zij kunnen op individueel en groepsniveau patronen van gedrag veroorzaken die een effectieve boardinteractie ernstig bemoeilijken.

Het wezen van de menselijke ervaring in de board

Fenomenologie is de filosofische studie naar hoe gebeurtenissen en dingen in onze menselijke ervaring verschijnen. Het is een breed onderzoeksterrein met vele verschillende invalshoeken. In de kern gaat het erom

de ervaring van de mens te begrijpen. De menselijke ervaring is steeds op 'iets' gericht. We hebben geen ervaring die niet op enige manier verbonden is met iets in de wereld, met inbegrip van gedachten en emoties als werkelijkheden in de wereld. Heidegger zei het in zijn *Sein und Zeit* uit 1927 als volgt: er zijn, bestaan, is voor ons *in-de-wereld-zijn*. We kunnen ons niet losmaken van de wereld waarin we leven, we kunnen alleen bestaan door in de wereld te zijn. De wereld waarin wij zijn verschaft de context waarin wij activiteiten, gebeurtenissen en dingen ervaren en betekenis geven. De wereld is er altijd al ('is always already there') en door haar bewust en onbewust te ervaren genereert zij betekenis voor ons.

De directe perceptie van de wereld en situaties waarin we ons bevinden, door onze fysieke zintuigen, creëert een ervaring die veelomvatter is dan alleen die perceptie. De perceptie veroorzaakt een web van emoties, bewuste en onbewuste herinneringen, associaties en veronderstellingen over normen en conventies die relevant zijn, en gedachten over de situatie en onszelf in die situatie. Zij zijn het product van ieders individuele biografie, van wat ieder van ons heeft meegemaakt in het leven en waardoor wij als mens worden gevormd. Zij vormen de grondslag waarop wij ook de verhalen over onszelf bouwen, hoe wij onszelf zien en willen dat anderen ons zien. Dit alles vormt in zekere zin een lens waardoor nieuwe situaties aan ons verschijnen. Omdat het web van ervaringen van iedereen anders is, zullen mensen dezelfde situatie verschillend kunnen ervaren en er verschillende betekenis aan geven. Dit rijke web van bewuste en onbewuste ervaringen bepaalt hoe wij een nieuwe situatie waarin we ons bevinden bewust en onbewust begrijpen en vervolgens hoe wij daarin handelen. Ik geef een voor-

beeld. Een nieuw lid van de board neemt voor het eerst deel aan een board meeting en betreedt de boardroom. De werkelijkheid van deze board die wordt ervaren is er op dat moment direct. Die ervaring is niet omvattend, maar zij voedt onmiddellijk de betekenis die het in-de-board-zijn voor het nieuwe lid heeft waarop zij haar handelen baseert. Komt er iemand naar haar toe om haar te verwelkomen en iedereen aan haar voor te stellen, of blijft iedereen in gesprek met andere leden staan? Of het nieuwe lid zich welkom voelt of niet wordt medebepaald door de herinneringen, emoties en associaties die haar terugbrengen naar eerdere momenten in haar leven en die haar ervaring in het nu mede vormgeven. Deze ervaring is er onmiddellijk en informeert het nieuwe lid hoe zij zich in de vergadering mag of moet opstellen. De ervaring kan daarna veranderen, wordt rijker en omvattender, maar vanaf het begin is er ervaring van in-de-board-zijn die het handelen van het nieuwe lid bepaalt.

Boards zijn samengesteld uit verschillende personen en vormen steeds een unieke combinatie van karakters, vaardigheden, deugden, waarden, drijfveren, angsten en plezieren. Dit creëert in iedere board specifieke dynamieken. Boards opereren ook nog in verschillende contexten met verschillende uitdagingen en dilemma's. De specifieke dynamieken en contexten van boards bepalen in belangrijke mate hoe de boardleden de werkelijkheid van in-de-board-zijn ervaren en hoe zij dit door hun ervaring betekenis geven. Dit informeert hen over wat zij in de board kunnen en moeten doen en niet doen. Niettemin zijn er terugkerende elementen die in iedere board spelen en die voortdurend vormgeven aan de ervaringen van individuele boardleden en daarmee aan hun gedrag en handelen, zoals: het episo-

disch karakter van de board, de ambigue hiërarchie in de board, roldiversiteit en verwarring, informatie asymmetrie, risico en beloning asymmetrie, dialoog, het ongezegde, onzekerheid, tijd en reflectie. Ik licht als voorbeeld het element van het episodisch karakter van de board en de menselijke ervaring ervan toe⁴.

Episodisch karakter

Boards komen een beperkt aantal keer per jaar bij elkaar. Voor een doorsnee board in het bedrijfsleven, met inbegrip van commissievergaderingen en een jaarlijkse off-site bijeenkomst, gaat het om tien tot vijftien momenten van interactie tussen toezichthouders en bestuurders per jaar. In periodes van crisis of grote druk, zoals de eerste fase na het uitbreken van de COVID 19-pandemie, loopt het aantal snel op. Bestuurders werken in een constante stroom van informatie, aandacht en overleg binnen en buiten de organisatie en stemmen hun inzichten en ervaringen voortdurend af. Toezichthouders stappen voortdurend in en uit de werkelijkheid van de board en het bedrijf. Wanneer ze weer

'Social defences zijn afweermechanismen (onbewuste psychologische strategieën) die individuen en teams ontwikkelen om de angst die gepaard gaat met de primaire taak (het echte werk dat zij moeten doen) uit de weg te gaan'

instappen voor een volgende board of commissievergadering moeten zij hun herinneringen van vorige interacties weer levend zien te maken. En zoals we weten raken herinneringen makkelijk vervormd, mensen zullen zich voorgaande discussies op verschillende wijze herinneren. Dit kan een gevoel van onzekerheid en onbegrip veroorzaken bij toezichthouders, terwijl bestuurders hun ervaringen met de realiteit van de organisatie voortdurend kunnen kalibreren en afstemmen. Dit verschil kan een ervaring van relatieve zwakte van toezichthouders tegenover bestuurders genereren. In de praktijk wordt wel eens gezegd: 'De raad van commissarissen is geen team'. Individuele toezichthouders zullen verschillend omgaan met deze episodische werkelijkheid. Voor de een leidt dit tot zorgen omdat zij onvoldoende voeding houdt met de werkelijkheid van de organisatie. Voor de ander kan dit juist tot een gevoel van comfort leiden; als er wat aan de hand was, dan zou dat wel zijn gemeld. Met die verschillende ervaringen sluiten toezichthouders na verloop van tijd weer bij elkaar aan. Daarnaast ervaren toezichthouders de werkelijkheid van de organisatie per definitie anders dan bestuurders. Bestuurders gaan na een boardvergadering direct verder in de werkelijkheid van de organisatie. Nieuwe, andere gebeurtenissen doen zich voor en nieuwe informatie komt naar boven die zij tot zich nemen en verwerken en regelmatig onderling kunnen afstemmen. Toezichthouders hebben onderbroken ervaringen met de realiteit van de organisatie, die niet vanzelfsprekend op elkaar aansluiten en door hen onderling verschillend worden ervaren. Hierin schuilt precies ook een deel van de potentiële waarde van toezichthouders die van buiten komen: het draagt verschillende perspectieven vanuit verschillende contexten en ervaringswerelden aan. De kloof tussen de

ervaringen van bestuurders en toezichthouders moet wel bij iedere board interactie weer worden overbrugd om die potentiële waarde daadwerkelijk te genereren. Als zij niet wordt overbrugd, kan dit aanleiding geven tot onbegrip en verstoringen in de interactie en de kwaliteit van de dialoog negatief beïnvloeden.

Constellatiedynamiek

In het werken met boards zie ik dat niet alleen de individuele, persoonlijke ervaring van mensen en de verhalen die zij daarop baseren over zichzelf en de wereld, hun handelen bepalen. Patronen van gedrag in de board ontstaan ook door de systemische constellatie waarin de board zich bevindt. Die constellatie is een combinatie van de externe werkelijkheid van de organisatie (markt, product, dienst, innovatie, disruptie, technologie, concurrentie, sturing door de overheid, extern toezicht, samenwerkingspartners et cetera), de interne werkelijkheid van de organisatie (schaal, mensen, cultuur en waarden, diversiteit, organisatiesturing, beloningssysteem et cetera) en de werkelijkheid van de boardinteractie waarin die externe en interne werkelijkheden bij elkaar komen. Die complexe constellatie veroorzaakt patronen van gedrag in de board die meer of minder constructief en effectief zijn. Ik schets kort enkele concepten die inzicht kunnen geven in hoe de constellatie waarin een board zich bevindt bepalend kan zijn voor de effectiviteit van een board.

Breuklijnen

In de systemische constellatie van boards speelt het begrip breuklijnen een belangrijke rol. Het begrip is ontleend aan de geologie, waarin breuklijnen in de aardkorst lang

slapend kunnen zijn maar onder spanning kunnen komen te staan door beweging in tektonische platen. Deze spanning bouwt zich op en kan tot een eruptie leiden. In de organisatietheorie zijn breuklijnen hypothetische onderscheidingen die een organisatie of groep splitsen in relatief homogene subgroepen op basis van verschillende reële of veronderstelde, beschrijvende kenmerken⁵. Voorbeelden zijn geslacht, leeftijd, rol (toezichthouder of bestuurder), professionele achtergrond en andere organisatorische en persoonlijke kenmerken. Deze feitelijke verschillen kunnen als breuklijnen worden geactiveerd door *triggers*, gebeurtenissen die vaak plotseling duidelijk maken dat de breuklijnen betekenis hebben. Dit kan een externe gebeurtenis zijn maar ook een beslissing in de organisatie of een enkel woord in een vergadering. Breuklijnen spelen ook in de boardcontext⁶. De breuklijndynamiek gaat over de wijze waarop door betrokkenen wordt gehandeld als een breuklijn wordt geactiveerd. Gaat men op deze breuklijn samenwerken om vanuit verschillende perspectieven of belangen tot een gedragen afweging en besluitvorming te komen, of gaat men polariseren en komt men toenemend tegenover elkaar te staan? Samenwerken leidt tot verbinding en resultaat. Polarisatie leidt tot conflict.

Patronen die polariseren

Polariserende gedragspatronen die met activering van breuklijnen gepaard gaan, kunnen zich op verschillende manieren uiten. Een belangrijk kenmerk van een polariserend gedragspatroon is het bestaan van *rackets*. Rackets zijn terugkerende klachten over een andere persoon of groep personen, die leiden tot een vast patroon van reactie en interactie. Dit patroon houdt de personen gevangen in een conflict en

‘Toezichthouders en boards zijn niet overgeleverd aan de menselijke dynamiek waarin zij zich persoonlijk en als collectief bevinden. Zij kunnen regie nemen over die dynamiek’

verhindert een effectieve samenwerking⁷. Wij zien regelmatig in boards dat bestuurders op een racketachtige wijze over toezichthouders spreken: ‘Zij stellen altijd irrelevante vragen’ of: ‘Zij snappen onze organisatie nog steeds niet’. Omgekeerd spreken toezichthouders ook regelmatig op een racketachtige manier over bestuurders: ‘Zij komen nooit open en direct met slecht nieuws’ of: ‘Echte kritische vragen willen ze niet horen’. Als bestuurders en toezichthouders zo over elkaar spreken, staan zij in feite voortdurend tegenover elkaar. Echt naar elkaar luisteren, samen relevante perspectieven, belangen en argumenten afwegen komt dan in de board niet tot stand. Rackets zijn een teken dat van een echte dialoog geen sprake (meer) is. Een ander fenomeen dat ineffectiviteit veroorzaakt is de zogenaamde *social defence*. Social defences zijn afweermechanismen (onbewuste psychologische strategieën) die individuen en teams ontwikkelen om de angst die gepaard gaat met de primaire taak (het echte werk dat een groep of team moet doen) uit de weg te kunnen gaan. Zij kunnen een structureel karakter krijgen dat maakt dat de belangrijkste vragen in de organisatie niet worden opgelost⁸. Een voorbeeld is het koesteren van conflict, over ieder onderwerp

de confrontatie aangaan, waardoor de dialoog wordt gedomineerd door het aangaan en doorstaan van het conflict zonder dat de moeilijkste vraag hoeft te worden opgelost.

Reflexiviteit

Een belangrijke factor die bepaalt of in een board de constructieve, samenwerkende richting wordt gekozen dan wel de polariserende, conflictrichting is de capaciteit tot reflexiviteit.

Het realiseren van samenwerking op breuklijnen vraagt het nodige van vaardigheden van de individuen en de context waarin men in de board samenwerkt. Wat nodig is, is reflexiviteit, een groepskwaliteit die de board in staat stelt om eigenaar te worden van zijn dynamiek en gedragspatronen zodat de werkelijke primaire taak en bijbehorende dilemma's effectief kunnen worden uitgevoerd. Reflexiviteit is het in staat zijn om aan te passen en regie te nemen ten aanzien van de factoren die het eigen functioneren bepalen in plaats van daaraan onderworpen te zijn. Dit vermogen helpt ook om verder te kijken dan de breuklijnen die zich in eerste instantie aandienen, om over de breuklijnen heen te komen en de echte vragen en dilemma's bespreekbaar te maken⁹. Reflexiviteit kent een aantal kernelementen:

- *Echte informatie*: Het expliciet zijn over botsende belangen, zorgen, dilemma's in plaats van deze te verbergen of uit de weg te gaan;
- *Echte dialoog*: Het werkelijk delen en vragen naar de belangen, zorgen en dilemma's en niet alleen standpunten innemen. Aannames over wat een ander vindt of beweegt niet voor waar aannemen maar expliciet toetsen, effectief vragen en uitdagen. De discussie niet vermijden maar op een juiste manier hebben;

- *Lerend vermogen*: Samen willen onderzoeken en leren hoe echte dilemma's vanuit de primaire taak kunnen worden opgelost. Nieuwsgierig zijn naar het beeld, de beoordeling en de visie van de ander omdat dit iets kan toevoegen aan het eigen inzicht.
- *Vertrouwen/psychologische veiligheid*: Vertrouwen geven en je veilig voelen om zorgen en niet-weten te kunnen delen.

Regelmatig ontbreekt het aan een of meer van deze elementen waardoor de reflexiviteit in de board beperkt is. Dit geeft het gevoel dat de board *gevangen* is in een niet-effectieve dynamiek en zich daar niet aan kan onttrekken.

Individueel en collectief boardkarakter

De individuele menselijke ervaring van ieder boardlid en de constellatie waarin de board zich bevindt, creëren in de boardcontext een samenloop van wat Erich Fromm heeft beschreven als 'bronnen van menselijk gedrag'. Fromm zag daarbij een gemeenschappelijkheid in het denken van Karl Marx en Sigmund Freud. Beiden beschreven dat mensen zich vaak laten leiden door ideeën, rationalisaties en ideologieën die deels illusies zijn, die niet overeenkomen met de werkelijkheid maar daar interpretaties van zijn waarvan mensen zich meestal niet bewust zijn, maar waar zij wel stellig aan vasthouden¹⁰. Marx keek daarbij vooral naar materialistische, sociaal-economische factoren als basis voor deze illusies, Freud naar de innerlijke psychologische factoren. Fromm ontwikkelde vanuit Freuds dynamische concept van het karakter van de individuele mens, mede aan de hand van het

denken van Marx, het concept van *sociaal karakter*. Dit is het karakter dat mensen ontwikkelen om te kunnen en willen functioneren op de wijze zoals het sociale system voorschrijft¹¹.

Ook in boards komen individueel karakter en sociaal karakter samen. We kunnen spreken van wat ik een *individueel boardkarakter* zou willen noemen, de manier waarop een individueel lid van de board zich verhoudt tot de boardwerkelijkheid en daarin optreedt, geleid door eigen individuele ervaringen en daarop gebaseerde ideeën en verhalen. Ieder boardlid ontwikkelt zo een eigen individueel boardkarakter. De door materiële, structurele, systemische elementen gevormde patronen van gedrag creëren gezamenlijk wat ik een *collectief boardkarakter* zou willen noemen, dat ten grondslag ligt aan patronen van gedrag van de board als geheel binnen de constellatie waarin de board zich bevindt. Zowel het individuele als het collectieve boardkarakter kan meer of minder constructief en effectief zijn.

Boardkarakter is dynamisch, is veranderlijk. Het onderzoeken van de oorzaken en drijvers van het individuele en collectieve karakter in de board is het begin van het vergroten van de effectiviteit, voor een individueel boardlid maar ook van de board als geheel. Door de oorzaken en drijvers onder ogen te zien ontstaat de ruimte op individueel en op boardniveau het karakter aan te passen om effectiever te worden.

Toezichthouders en boards zijn niet overgeleverd aan de menselijke dynamiek waarin zij zich persoonlijk en als collectief bevin-den. Zij kunnen regie nemen over die dynamiek. Daarvoor is nodig dat zij het inzicht omarmen dat boardwerk het werk van mensen is en dat dit menselijke aspect

naast alle focus op inhoudelijke uitdagingen aandacht vraagt. De boarddynamiek is dan niet langer iets wat boards overkomt en het effectief adresseren van de uitdagingen belemmert. Dit aangaan is niet altijd gemakkelijk. Het vraagt zelfreflectie, oefenen en willen leren. Dat is nu net wat mensenwerk is en vraagt¹². 

Noten

1. De term 'board' wordt in deze bijdrage gebruikt als een generieke term die de interactie tussen bestuurders en toezichthouders aangeeft, ongeacht in welk juridisch model (met name one-tier of two-tier model) die interactie plaatsvindt. Voor het wezen van deze menselijke interactie doet het juridische model er ook weinig toe.
2. Deze bijdrage is een verkorte weergave van het hoofdstuk 12 in het *Handboek Corporate Governance* onder redactie van Stefan Peij, Boom, 2022.
3. Zie hierover en voor uitgebreidere literatuur enkele eerdere artikelen van mijn hand, onder andere Ontmenselijking van de grote onderneming, *Ondernemingsrecht* 2019/2 en interview in het *Financieel Dagblad*, De moderne onderneming drijft steeds verder af van wat mensen waardevol vinden, 30 december 2017; Towards a Duty of Societal Responsibility, *European Company Law* vol 171, issue 5 October 2020, p. 192-200, gebaseerd op Addressing the Crisis of the Modern Corporation: the Duty of Societal Responsibility, <https://ssrn.com/abstract=3574681>; en met collega hoogleraren: Naar een zorgplicht voor bestuurders en commissarissen tot verantwoorde deelname aan het maatschappelijk verkeer, *Ondernemingsrecht* 2020/86, en Naar een maatschappelijke zorgplicht voor bestuurders en commissarissen, *Ondernemingsrecht* 2021/6.
4. Zie uitgebreider mijn artikel The Human Experience of Being-in-the-Board, a Phenomenological Approach, in: Abigail Levrau, Sandra Gobert (eds), *Governance: The Art of Aligning Interests*, Liber Amicorum Lutgart van den Bergh, Intersentia

- 2019, p. 131-148, ook beschikbaar op <https://ssrn.com/abstract=3319392>.
5. D. Lau, J.K. Murnighan, Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups, *Academy of Management Review* 23 (1998), p. 325-340
 6. Dennis B. Veltrop, Niels Hermes, Theo J.B.M. Postma, Jakob de Haan, A Tale of Two Factions: Why and When Factional Demographic Faultlines Hurt Board Performance, *Corporate Governance, an International Review* 2015, <https://www.researchgate.net/requests/attachment/50806948>.
 7. Steve Zaffron, Dave Logan, *The three laws of performance*, Jossey-Bass 2009, p. 45-47.
 8. David Armstrong, Michael Rustin (eds), *Social Defences against Anxiety, Explorations in a paradigm*, Karnac 2015. E. van de Loo, Social Defences: Isabel Menzies Lyth, in: M. Ruijters, R. Schut & R-J. Simons (eds) *Canon van het leren & ontwikkelen*. Deventer: Kluwer, Boom, 2021, 487-497.
 9. Veltrop, Hermes, Postma, De Haan, zie noot 8. Zie ook Wendy van Ginkel, R. Scott Tindale, Daan van Knippenberg, Team Reflexivity, Development of Shared Task Representations and the Use of Distributed Information in Group Decision Making, *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 2009, vol 13, no. 4, p. 265-280.
 10. Erich Fromm, *Beyond the chains of illusion. My encounter with Marx and Freud*, first published 1962, Bloomsbury Academic 2017. Voor Freud ligt de bron van die illusies in het libidineuze karakter van de mens, waarbij plezier en realiteit met elkaar botsen. Voor Marx lag de bron in de sociaal-economische, materiële omstandigheden die ook het denken van mensen bepalen.
 11. Idem, p. 56. Fromm schreef uitgebreid over hoe de structuur van het kapitalisme in de samenleving het sociale karakter van de mens beïnvloedt in *The Sane Society*, first published 1956, Routledge 2002.
 12. Zie het magistrale boek van Peter Sloterdijk over de techniek van het mens-zijn, *Du musst dein Leben Ändern*, in de Nederlandse vertaling *Je moet je leven veranderen, Over antropotechniek*, Boom 2011.