

Groot denken, klein bewegen

Contrapunten in duurzame besluitvorming



Rosa Lucassen
Janja Molemaker
Annette de Vries



GROOT DENKEN, KLEIN BEWEGEN

Contrapunten in duurzame besluitvorming

Rosa Lucassen
Janja Molemaker
Annette de Vries



Colofon

Dit essay is een uitgave van

Programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling
p/a SenterNovem
Postbus 8242
3503 RE Utrecht
E-mail: lvdo@senternovem.nl
Telefoon: (030) 239 34 12
Internet: www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl

Eindredactie

Stef Verhoeven, Magazines & Motivatie

Meer informatie

Voor inhoudelijke vragen kunt u contact opnemen met Echte Welvaart.
Postbus 1368
3500 BJ Utrecht
E-mail: info@echtewelvaart.nl
Internet: www.echtewelvaart.nl

Het essay *Groot denken, klein bewegen* verschijnt gelijktijdig met het spel *Deugden 2.0, Duurzame Veranderkracht*. Het essay en het spel zijn verkrijgbaar bij SenterNovem.

Publicatienummer

3LvD00903
September 2009

ISBN/EAN

978-90-8832-011-8

Dit essay is tot stand gekomen in samenwerking met

Bureau Algemene Bestuursdienst



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Inhoudsopgave

Opmaat	Ten geleide van Jacques Mulders	4
1: Ouverture	Trends in duurzame ontwikkeling	6
2: Interlude	Inspiratiebronnen voor duurzaamheid	11
3: Intermezzo	De missie van raadsadviseur Carla Moonen	20
4: Contrapunten	Duurzame besluitvorming in de praktijk	25
5: Coda	Groot denken, klein bewegen	44
Literatuurlijst		46
Geïnterviewde personen		47





Opmaat

Duurzame deugden

Een duurzaam leider zijn, is feitelijk hetzelfde als het zijn van een heel en gezond mens. Maar wat is in dit verband dan een 'gezond' mens? De morele eisen die we aan een mens mogen (en moeten) stellen, nemen, wat mij betreft, evenredig toe met zijn maatschappelijke positie. Aan ambtelijke leiders is de opdracht gegeven een samenleving in democratische harmonie te (be)geleiden. Hij of zij moet, vaak onderling strijdige doeleinden, tegen elkaar afwegen in een complex productieproces.

Aan ambtelijke leiders mogen dan ook de hoogste morele eisen worden gesteld. We mogen van deze leiders verwachten dat zij een goed ontwikkeld moreel besef hebben. Met dat innerlijke richtsnoer horen zij de zeven kardinale hoofdzonden - hoogmoed, hebzucht, wellust, toorn, gulzigheid, afgunst en traagheid - te kunnen beteugelen. Kortom: ze hebben een goed ontwikkeld geweten en kennen zichzelf. We mogen ook verwachten dat de ambtelijke leider moreel excelleert in wat hij doet, zegt en vindt. Wat houdt dan die morele excellentie in?

In dit essay zijn de vier deugden uit de klassieke oudheid naar onze tijd vertaald in: Wijsheid, Realiteitszin, Moed en Betrokkenheid. Alleen wie zich deze waarden eigen, en dus tot deugd heeft gemaakt, is volgens de klassieke traditie een 'heel en gezond' mens. Het zijn de sleutels tot goed handelen en daarmee tot duurzaam leiderschap. Van die eigenschappen lijkt me bovenal Wijsheid van belang. Die stelt de mens in staat een situatie goed in te schatten, goed te oordelen en te kiezen, en naar bevind van zaken te handelen. Maar het inzicht in wat goed is om te doen, is op zichzelf geen garantie dat het goede ook echt wordt gedaan. De oorzaken daarvan zijn velerlei, maar laten zich grofweg samenvatten in: vrees en verlokking. Om die het hoofd te bieden zijn twee andere deugden van belang. Moed - het bewust zijn van de eigen innerlijke kracht - is nodig om het hoofd te bieden aan de vrees, en Realiteitszin - de matigheid zo u wilt - helpt ons de verlokkingen te weerstaan. En tenslotte is Betrokkenheid, een goed ontwikkeld rechtvaardigheidsgevoel, een onmisbare deugd voor een duurzaam leider.

Duurzaam leiderschap is geen rol, zoals dat met management het geval kan zijn. Het is een fundamentele uitdrukking van je zelf. Waar sta je voor? Niet de dingen goed doen, maar de goede dingen doen. De keuze voor duurzaam leiderschap vraagt dus moed. Die moed is de pen waarmee we in de geschiedenis het verhaal schrijven van een nieuwe schepping. Ook in de wereld van ondernemingen en politiek moet dat verhaal geschreven kunnen worden. Niet alleen via abstracte betogen over ethiek, maar ook door mensen die een persoonlijke keuze durven te maken en bereid zijn hiervan de consequenties te dragen. Voor alles wat waardevol is, moet een prijs betaald worden. Duurzaam leiderschap begint bij de bereidheid deze prijs te betalen.

'Duurzaam leiderschap is geen rol. Het is een fundamentele uitdrukking van je zelf'

Ik heb het geluk gehad een paar mensen in mijn leven ontmoet te hebben die daartoe bereid waren. Zij verstaan de kunst van duurzaam leiderschap. Er zijn zelfs momenten dat ik mijzelf erop betrap hetzelfde te doen. Dit essay was voor mij een extra inspiratiebron om op de ingeslagen weg voort te gaan. Dat wens ik u als lezer ook toe.

Jacques Mulders

*Directeur Innovatie, Ontwikkeling en Opleiding¹
Bureau Algemene Bestuursdienst*

¹ In de periode dat dit essay tot stand kwam, was Jacques Mulders directeur Innovatie, Ontwikkeling en Opleiding. Op 1 mei 2009 heeft hij afscheid genomen van Bureau Algemene Bestuursdienst.



Ouverture

Trends in duurzame ontwikkeling

‘Het leven na de industriële zeepbel wordt niet alleen gevormd door onze relaties met de aarde, met elkaar, of met andere soorten. Het wordt ook gevormd door onze relatie met onszelf, door wat het inhoudt om mens te zijn. Het gaat er niet alleen om wat voor soort wereld we willen creëren, maar ook om een fundamenteeler begrip van onze rol daarin, zowel in het heden als in de toekomst’ (Peter Senge)

Het zijn spannende tijden. Toen Al Gore drie jaar geleden de wereld opschudde met zijn film *An Inconvenient Truth*, werd onontkoombaar duidelijk dat de groei van productie en consumptie op de gangbare, energieverblindende manier niet eeuwig door kan gaan. Het roer moet om, zo beseften leiders van bedrijven, overheden en organisaties. Klimaatneutraal in 2020 werd de ambitie van veel organisaties, te beginnen met het compenseren van de vlieguren van het personeel. Van de weeromstuit werd het concept Cradle to Cradle onverwacht breed omarmd. In deze filosofie worden alle gebruikte materialen hetzij biologisch afgebroken, hetzij technisch hergebruikt in nieuwe producten. Hierdoor ontstaat een oneindige biologische en technologische kringloop. Het concept spreekt aan omdat het uitgaat van het toevoegen van waarde, in plaats van het verminderen van schade, en dus geen rem zet op productie en consumptie.

Maar de vertaalslag in de praktijk betekent wel dat we hele complexe systemen moeten innoveren. ‘Je kunt problemen niet oplossen vanuit het referentiekader waarin diezelfde problemen zijn veroorzaakt’, zegt William McDonough, grondlegger van Cradle to Cradle. Niet alleen moeten we een heel nieuwe aanpak vinden in ontwerp en gebruik van materialen en grondstoffen, ook moeten we op zoek naar een nieuw proces van samenwerken. Het blijkt geen belemmering voor ondernemers, overheden en innovatieve consortia om gewoon maar te beginnen, met vallen en opstaan.²

En toen volgde de kredietcrisis. Dat is niet alleen een financiële crisis, die direct raakt aan onze huishoudportemonnee, maar ook een mentale crisis. Hoe kunnen en willen we verantwoordelijkheid dragen voor wat ons is toevertrouwd? Voor wie alleen naar de financiële kant kijkt, is het hemd al snel nader dan de rok. ‘Sorry, we hebben nu even iets anders aan ons hoofd dan duurzaamheid.’ Wie ook naar de mentale kant durft te kijken, ziet de verbinding. Juist nu is de tijd om fundamentele vragen te stellen, ze te beantwoorden en om te zetten in

daden. Vooral over dat laatste gaat dit essay. Fundamentele vragen zijn van alle tijden. De alledaagse werkelijkheid dwingt ons om concrete keuzes te maken. Kleine en grote, privé en professioneel. De cruciale vraag die organisatiewetenschapper en systeemdenker Peter Senge aan het begin van dit hoofdstuk stelt is: Hoe wil jij daarnaar kijken?

Wat is Echte Welvaart?

'Wat is voor jou échte welvaart? En hoe werk jij daaraan?' Deze twee vragen vormen al negen jaar de introductie van het samenwerkingsverband onder de naam *Echte Welvaart*.

Een vaak persoonlijke uitnodiging tot stilstaan, opnieuw kiezen en in beweging komen.

Door de klimaatproblematiek, de kredietcrisis en misschien ook wel de tijdgeest hebben deze vragen een grote urgentie gekregen. We zien een aantal opmerkelijke ontwikkelingen:

1. Er is toenemende aandacht voor persoonlijk leiderschap en duurzame ontwikkeling;
2. Er is toenemende aandacht voor organisatieontwikkeling in samenhang met duurzame ontwikkeling;
3. Er is een grotere bereidheid om bestaande patronen te doorbreken.

Hieronder gaan we daar kort op in.

1. Persoonlijk leiderschap

Negen jaar geleden was het nog niet zo vanzelfsprekend om professionals ook persoonlijk aan te spreken op hun drijfveren en hun leiderschap. En als het gesprek dan toch persoonlijk werd, dan 'stond dit los van wat er in de organisatie speelt'. Dat is veranderd. Persoonlijk leiderschap is een belangrijk thema geworden in de managementliteratuur voor overheid en bedrijfsleven en het trainingsaanbod is omvangrijk. De lerende organisatie heeft zijn intrede gedaan: mensen activeren en stimuleren het beste uit zichzelf te halen. Eén van de boegbeelden van deze ontwikkeling is Peter Senge. Hij schetste in 1990 al het persoonlijk meesterschap in zijn boek *The fifth discipline*. Steeds vaker ontstaan succesvolle veranderingen vanuit de interacties op de werkvloer. Moving moments³, noemt psycholoog en bedrijfskundige Arend Ardon⁴ dit. We willen het zelf doen, we willen klein bewegen. Om dat toe te laten en te stimuleren is persoonlijk leiderschap nodig. In de publieke beeldvorming doen leiders die hun managementkwaliteiten voornamelijk inzetten voor het korte termijn resultaat van de eigen organisatie, het een stuk minder goed dan leiders met een persoonlijke drive om de wereld te verbeteren. Niet zozeer de topmanagers doen er toe, maar vooral de persoonlijke kwaliteiten, waarden en visie van alle medewerkers. Zeker voor duurzame ontwikkeling.

² Zie ook *Cradle-to-cradle in gebiedsontwikkeling, Community of Practice, Reyn en de Vries, uitgave Habiforum en SenterNovem, 2008*

³ *Moving Moments, Leadership and interventions in dynamically complex change processes (2009) Arend J. Ardon, Vrije Universiteit, Amsterdam*

⁴ *Arend Ardon is psycholoog en bedrijfskundige en venoot van de Holland Consulting Group. In april 2009 promoveerde hij op het onderwerp 'Leadership and interventions in complex change processes' aan de VU te Amsterdam*

2. Organisatieontwikkeling

Met persoonlijk leiderschap zijn we er niet. De jarenlange ervaring van het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling laat zien dat er veel barrières zijn die een gedreven individu op zijn of haar pad vindt. Dat is vooral verbonden aan vaste patronen in organisaties. Het lijkt soms schier onmogelijk om binnen het 'heersende waardesysteem' iets te veranderen. We zitten vaak zonder het te beseffen gevangen in gewoontes en structuren. Maar ook hier zien we voorzichtige verschuivingen. De toekomstige maatschappelijke uitdagingen waar een organisatie voor staat, worden steeds vaker in één adem genoemd met een doelbewuste (her)inrichting van de organisatie. Werken aan duurzame ontwikkeling confronteert de organisatie onderweg met de noodzaak om standaard besluitvormingsprocessen open te breken en de operationele systemen te flexibiliseren. En dat brengt ook een andere vorm van leiderschap met zich mee. Niet meer topdown-managen, maar meer coachend en faciliterend. De leider als ontwerper, beheerder en leermeester in de netwerkorganisatie.

3. Patronen doorbreken

Voor innovatie én duurzame ontwikkeling moeten we loskomen van bestaande patronen. Dan komt er ruimte om te leren in een omgeving waarin het collectief denkvermogen wordt aangesproken. Daarbij moeten we sommige regels met voeten treden en systemen creatief aanpassen. En om dat te 'mogen', is een collectief richtingsgevoel nodig. Dat klinkt leuk, maar hoe komen we bij dat richtingsgevoel? Hoe kunnen we de collectieve intelligentie ontsluiten? Wat voor soort leiderschap is daarvoor nodig? Hoe maken we, bij de overheid bijvoorbeeld, echt ruimte voor leren? Wij merken dat er een gevoel van urgentie is om nieuwe methodieken te vinden. Organisaties zijn niet meer zo bang voor experimenten. Er worden communities of practice opgericht en ook het denken over mogelijkheden om bestaande patronen te doorbreken wordt creatiever. Van toekomstscenario's tot U-proces, van stakeholderdialoog tot mindfulness, we bespeuren ruimte voor vernieuwing. Zelfs de opleving van de klassieke deugdenethiek past in dit beeld. Er wordt immers Moed en Wijsheid gevraagd (groot denken) én Realisme en Betrokkenheid, dicht bij de huidige praktijk (klein bewegen).

Duurzame besluitvorming

Stil staan bij duurzaamheid vereist dat je grotere verbanden kunt zien en grensoverschrijdend kunt samenwerken. Iets nieuws creëren staat boven het oplossen van de problemen van nu. Tegelijkertijd moeten keuzes gemaakt worden die nú sturing geven, heel concreet en nabij. Eenvoudig is dat niet. Want in hoeverre kun je voorspellen of jouw besluit van vandaag, goed uitpakt voor de toekomst? Hoe ontwikkelt jouw context zich en hoe ontwikkelt de wereld zich op lange termijn? Waar heb je invloed op? In 'groot denken en klein bewegen' zit een tegenstrijdigheid. Toch is het precies waar de huidige maatschappelijke vraagstukken ons toe uitdagen: het samenspel van een overstijgende visie ontwikkelen, hier en nu verantwoordelijkheid nemen en dat vertalen in concrete acties. Duurzame besluitvorming is daarmee de synthese van de drie eerder genoemde invalshoeken: het persoonlijk leiderschap, het aanpassen van de systemen en de doelbewust georganiseerde dynamiek daartussen.

De praktijk

Duurzame besluitvorming is ook het onderwerp van het tweejaarlijks intercollegiaal congres voor het topmanagement van de overheid van de Algemene Bestuursdienst (ABD). De ABD richt zich met haar programma's op de hogere functies van het overheidsmanagement. Persoonlijk leiderschap was de afgelopen jaren een belangrijk thema. De ABD-conferentie 2009 verbindt dit leiderschap met de rol van de overheid bij de verduurzaming van de samenleving.

Dat is actueel nu het kabinet substantieel aandacht geeft aan duurzaamheid en er een actief lerend netwerk van rijksambtenaren voor duurzame ontwikkeling is ontstaan. Daarom is de term 'duurzame besluitvorming' gekozen. Op verzoek van de ABD interviewden we voor dit essay vijftien sleutelfiguren op verschillende plekken in de Rijksdienst. We vroegen wat voor hen duurzame besluitvorming inhoudt en hoe zij deze vormgeven. We wilden de praktijkkwesities en het handelingsperspectief voor ambtenaren in beeld krijgen. Wat zijn eigenlijk de goede voorbeelden van duurzame besluitvorming? In welke context speelt zich dat af? En we prikkelden het verlangen: welk beeld heeft u bij duurzame besluitvorming?

'De kredietcrisis is niet alleen een financiële crisis, het is ook een mentale crisis. Hoe kunnen we verantwoordelijkheid dragen voor wat ons is toevertrouwd?'

Contrapunten

Uit deze gesprekken destilleerden we acht centrale thema's die naar ons idee typerend zijn voor de professional die met duurzame ontwikkeling aan de slag wil in een organisatie. We noemen ze 'contrapunten', een term uit de muziekleer die staat voor 'het gelijktijdig klinken van meerdere stemmen en de techniek van het combineren daarvan'. De acht gekozen contrapunten zijn:

1. De zwakke schakel
2. Het sluimerend ongenoegen
3. Ik werk bij...
4. Investeren in toekomstvastheid
5. Verlangen naar verbetering
6. Return of investment
7. Binnen & buiten
8. De leemlaag

Alle acht hebben ze een ambivalentie in zich. Ze kunnen ontwikkeling remmen of juist versterken, je kunt er op heel verschillende manieren mee omgaan. Het zijn daarmee ook aanknopingspunten voor verandering. Neem nu het contrapunt 'De leemlaag'. In de gesprekken viel deze term regelmatig om te wijzen op de ondoordringbare laag van het middenkader die de innovatie remt. Maar die leemlaag heeft een organisatie ook hard nodig: ze geeft zicht op welke doelen gesteld zijn en welke gehaald worden en dat is van belang voor de afrekenbaarheid. Je kunt er dus ook anders naar kijken: de leemlaag als voedingsbodem waarin vernieuwingen uiteindelijk kunnen wortelen. De term contrapunt heeft nog een tweede betekenis, namelijk 'verzetshaard tegen het heersende waardesysteem'. Juist in de fase waarin verschillende stemmen gelijktijdig kunnen klinken, kunnen we de hefboomen vinden om ons los te maken uit het systeem.

Verderop in dit essay gaan we dieper in op de contrapunten voor duurzame besluitvorming: hoe kunnen we ermee omgaan? Hoe kunnen we de moeilijkheden overbruggen? Waar zitten de kansen bij elk contrapunt? We laten ons daarbij inspireren door diverse denkers, auteurs en organisatiekundigen en uiteraard door de praktijkervaringen.

Deugden 2.0

In de voorbereiding van de ABD-conferentie 2009 over duurzame besluitvorming, kwamen de klassieke deugden als inspiratiebron naar voren. Zouden we de Wijsheid, de Matigheid, de Rechtvaardigheid en de Moed kunnen aanspreken voor duurzame besluitvorming? De deugden in de calvinistische interpretatie zijn wellicht 'uit', maar geplaatst in deze tijd, zouden deze vier eigenschappen wel eens zeer waardevol kunnen zijn bij het denken over duurzame ontwikkeling. Deugden 2.0! *Deugden 2.0 voor duurzame besluitvorming* werd de titel van de ABD-conferentie in mei 2009, met organisatiewetenschapper en systeemdenker Peter Senge als key-notespeaker.

Leeswijzer

In de Opmaat nam Jacques Mulders vast een voorschot op het aanspreken van de deugden. In hoofdstuk 2, Interlude, gaan we dieper in op zowel de deugdenethiek als de theorie van Peter Senge over lerende organisaties en persoonlijk leiderschap. In hoofdstuk 3 volgt een Intermezzo. Een persoonlijk interview met Carla Moonen, raadsadviseur van minister-president Balkenende, over haar benadering van duurzame besluitvorming en haar inspiratiebronnen. In hoofdstuk 4, Contrapunten, bespreken we de de acht contrapunten in duurzame besluitvorming anno 2009. We brengen daarbij de praktijk in samenhang met enkele theorieën. Hoofdstuk 5, Coda, vormt het slotakkoord van dit essay: groot denken, klein bewegen.

Tot slot wijzen we u graag op het parallel aan dit essay verschenen kwartet spel *Deugden 2.0 voor duurzame besluitvorming*. De vier klassieke deugden zijn in tweeëndertig kaarten gekoppeld aan de acht contrapunten. Op speelse wijze nodigt dit kwartet uit om het eigen perspectief tegen het licht te houden en nieuwe interventies te proberen. Hoofdstuk 4 in een handzaam doosje.

Rosa Lucassen, Janja Molemaker en Annette de Vries

We houden ons zeer aanbevolen voor reacties en wensen u veel leesplezier!
Reageren? Mail ons! (info@echtewelvaart.nl)

Interlude

Inspiratiebronnen voor duurzaamheid

Wij hebben ons in dit essay laten inspireren door de inzichten van organisatiewetenschapper Peter Senge. Zijn theorieën waren van grote steun om onze bevindingen uit de praktijkinterviews te plaatsen in een groter kader. Na de publicatie van zijn gedachtegoed in *The fifth discipline* in 1990, kreeg Peter Senge nogal wat kritiek. Critici vonden zijn visie op organisaties te weinig resultaatgericht, uitgaan van een idealistisch medewerkersbeeld en daarnaast zou hij de werking van politieke en sociale processen, als sociale rechtsgelijkheid, democratie en uitsluiting, negeren. Het tegengeluid kwam van John van Maurik⁵. Hij noemt in 2001 Senges organisatieopvattingen juist revolutionair en visionair. 'Misschien is Senge zijn tijd ver vooruit', zegt Van Maurik. Wij kunnen dat alleen maar beamen.

Maar daarmee waren we er nog niet. We wilden ook het verband leggen met het duurzaam handelen van een individu. Is er een handelingsperspectief voor de medewerker die met duurzaamheid bezig is? Die hebben we, met dank aan de organisatoren van de ABD-conferentie, gevonden in de vier kardinale deugden. We zijn op zoek gegaan naar de punten waarop de praktijk raakt aan de theorie van Senge en de deugdenethiek. Een inspirerende zoektocht.



⁵ John van Maurik is trainer/coach bij Performing Coaching International. Hij schreef *Writers on leadership* (2001) Penguin, Londen

2.1 De deugden als bronnen van duurzaam leiderschap

'Elke vaardigheid en elke wetenschap evenals elke handeling en elke keuze is, zo neemt men algemeen aan, gericht op iets goeds. Daarom heeft men terecht het goede gedefinieerd als datgene waarop alles is afgestemd' (Aristoteles, opening 'Ethica')

Van Aristoteles tot Balkenende

Om de deugden een plek te kunnen geven, gaan we in vogelvlucht langs de meest relevante onderdelen van de historie van de deugdenethiek. De filosoof Plato behandelde als eerst de deugden in zijn werk *Politeia*. Zijn leerling Aristoteles (384 voor Chr.) breidt dit gedachtegoed van zijn meester verder uit. Hij geeft in zijn ethiek een prominente plek aan het verlangen. Kort gezegd beweert Aristoteles: je moet nastreven wat je wilt! Geen ethiek dus van verboden, geboden of normen. Het gaat hem niet om braafheid, oppassendheid of zoetsappigheid. Nee, een deugd is in de ogen van Aristoteles een voortreffelijkheid. De letterlijke vertaling van 'deugd' in het Grieks luidt dan ook: 'heel goed leven'. Een positieve eigenschap die ook verwijst naar een ethisch goede manier van handelen. Plato schreef over de vier deugden: Prudentia (verstandigheid), Iustitia (rechtvaardigheid), Temperantia (gematigdheid) en Fortitudo (dapperheid). Kerkvader Ambrosius, de bisschop van Milaan, is de eerste die het heeft over De Vier Kardinale Deugden, waarden waar volgens zijn leer alles om draait. Thomas van Aquino voegt daar eeuwen later de drie theologische deugden, Geloof, Hoop en Liefde, aan toe.

Terug naar Aristoteles. Voor hem is geluk het doel van het leven. Dat moeten we zien te bereiken, anders is ons verlangen zinloos. Geluk staat niet alleen voor plezier, maar behelst ook erkenning en het verschaffen van inzicht. En om dat te bereiken, zijn kwaliteiten nodig die hij deugden noemt. Aristoteles werkt de deugden verder uit als zijn *aristotelische deugden*, die overigens uit meer dan deze vier deugden bestaan:

- *Beheerstheid*. Reageer doordacht in bepaalde situaties. Vermijd emotionele overreactie maar toon wel emotie als dat relevant is voor de situatie;
- *Dapperheid*. Weet wat je te doen staat. Wees in staat om emotioneel en rationeel betrokken te zijn in bepaalde situaties;
- *Matigheid*. Weet maat te houden. Soberheid (Sobritas) hoort bij deze deugd. Bewaar je autonomie zonder je te verliezen in de consumptiemaatschappij, waarin materie, macht, genot en erkenning de valkuilen zijn. Een deugd die tegenwicht geeft aan een samenleving die gericht is op mateloosheid en overdaad;
- *Rechtvaardigheid*. Dit is de deugd tussen winst en verlies. Hierbij gaat het met name over onze verhouding tot de ander, het kritisch durven kijken naar de gevolgen van ons handelen, het recht doen aan principiële gelijkheid voor alle mensen.

Plato's deugden zijn nog altijd gezaghebbend en invloedrijk. Onder invloed van de christelijke ethiek hadden ze lange tijd een calvinistisch luchtje. 'Deugdzaam zijn' deed je niet langer voor je eigen geluk, het werd onmiddellijk gekoppeld aan je recht op een plekje in het hiernamaals.

In de Renaissance werden de klassieke deugden weer actueel. Los van kerkelijke autoriteiten moest de mens voor zijn eigen zielenheil zorgen. De filosoof Montaigne (1533-1592) probeert met zijn *Essays* gehoor te krijgen voor de ideeën van de klassieken; via ascese en oefening trachtte men te komen tot een beter mens voor zichzelf en de wereld om zich heen.

Met René Descartes krijgt de deugdenethiek een radicale wending. Kennis en bewijsvoering voeren de toon, wetenschap en waarheid worden belangrijk. Kant radicaliseert deze wending in de rationele autonomie: 'Handel slechts volgens het maxime waarvan je tegelijkertijd kunt willen dat het een algemene wet wordt'. (Dohmen, 2008) Een regelethiek die een einde maakt aan de klassieke geluismoraal. Het is Nietzsche die, voor de tweede maal, de klassieke deugdenethiek nieuw leven inblaast. 'In onze maatschappij is nauwelijks iets over van het idee dat je zelf, je leven, je eigen bestaan het belangrijkste kunstwerk is waarop je je moet toelagen. (...) Word wie je bent!' Foucault pakt als groot bewonderaar van Nietzsche deze levenskunst op, maar heeft door zijn vroege dood hier niet verder vorm aan kunnen geven.

In Nederland blies de rechtsfilosoof Andreas Kinneging de discussie rond de klassieke deugden nieuw leven in. Hij schreef onlangs in het dagblad *Trouw* een opinie met de titel: *Het spirituele kapitaal*. 'De kern van de crisis van onze tijd', zegt Kinneging, 'ligt in de verschraving van ons moreel besef, in de demoralisatie van de mens.' Zijn verhaal leidde tot een levendig debat over het rechtssysteem in relatie tot de klassieke deugden. De periode Balkenende, ten slotte, luidde vele discussies in over 'normen en waarden'. Zijn invulling daarvan was: 'Fatsoen moet je doen!' Deugdeneticus Paul van Tongeren pleit ervoor de termen 'normen' en 'waarden' los te laten en het weer over deugden te hebben.

'De inzichten van de oude klassieken over moreel handelen, blijken heel actueel in de discussie over duurzame besluitvorming'

(Van Tongeren, 2007) Normen worden ons van buitenaf opgelegd en zijn daardoor verplichtend en waarden zijn te hoogverheven en bieden daardoor te weinig houvast⁶. En zo zijn we weer terug bij Aristoteles en zijn deugden. Het zijn persoonlijke kwaliteiten waarin je kunt excelleren.

Deugden en duurzaamheid?

De inzichten van de oude klassieken over moreel handelen, blijken heel actueel in de discussie over duurzame besluitvorming. Want waarom willen we nu duurzaam organiseren en duurzame besluiten nemen? Omdat we rechtvaardiger willen zijn en matigheid willen betrachten. We zien de keerzijde van mateloosheid en overdaad. We kijken kritischer naar een eerlijke verdeling van de rijkdommen van de aarde, van de macht en invloed. En ook de vraag 'hoe deugdzaam ben ik' wordt weer gesteld. Het is een eerste stap op weg naar duurzame besluitvorming: wijsheid en moed gaan hier hand in hand. We horen Aristoteles meefluisteren: je moet weten wat je te doen staat, emotioneel en rationeel betrokken zijn en overwegen hoe je in bepaalde situaties reageert.

⁶ www.trouw.nl/meer, 09-04-2009

Deugden 2.0

Hoe kunnen we de deugden vertalen naar onze tijd? We onderscheiden:

1. *Wijsheid*. In de klassieke deugdenethiek wordt gesproken over prudentia, beheerstheid: reageer doordacht. In de taal van onze eeuw spreken we over de wijsheid. Wij kijken vanuit de wijsheid naar twee invalshoeken: het persoonlijk meesterschap en het systeemgericht kunnen denken: het gaat om de dialoog met jezelf en met je omgeving.
2. *Moed*. Plato sprak over fortitudo: weet wat je te doen staat. Moed is een deugd als hij in dienst staat van een edelmoedige zaak, en veronderstelt enige vorm van belangeloosheid. Moed is individueel, het is geen geweten, maar een besluit, geen mening, maar een daad. In 'Deugden 2.0' zien we moed als het besluit te gaan staan voor wat je als goed beschouwt: zeggen wat je doet en doen wat je zegt.
3. *Betrokkenheid*. Rechtvaardigheid (iustitia) gaat volgens Aristoteles over onze verhouding tot de ander, het kritisch durven kijken naar de gevolgen van ons handelen, het rechtdoen aan principiële gelijkheid voor alle mensen. In de eenentwintigste eeuw spreken we van betrokkenheid. Deze deugd gaat over wederkerigheid en verbinding. Vanuit een collectief richtingsgevoel leidt deze deugd tot de juiste besluiten.
4. *Realiteitszin*. Matigheid beschrijft Aristoteles als het weten maat te houden: temperantia. Matigheid heeft, met name onder invloed van het christelijk gedachtegoed, de betekenis gekregen van minderen en zelfbeheersing. In 'Deugden 2.0' vatten we de gematigdheid op als 'de maat houden', weten aan te sluiten bij wat er is, passend maken, rekening houdend met het tempo en de begrenzingen die anderen hanteren. Realiteitszin is dan de moderne vertaling van de matigheid.



2.2 Peter Senge en de revolutie binnen organisaties

'All great journeys begin with small steps. At this crucial time, how can you act effectively in your unique situation - here and now - to create a more sustainable future in your organizational context (...) Ask yourself "what's truly important to me?" Take stock of your role and points of influence. Build a small core team of inspired partners. Start now. The future is awaiting our choices'
(Peter Senge, 2008:22)

Peter Senge is de grondlegger van 'the learning organization'. Zijn boek *The Fifth Discipline* (1990) beschrijft vijf essentiële disciplines: systeemdenken, persoonlijk meesterschap, mentale modellen, gemeenschappelijke visie en teamleren. Het systeemdenken is volgens hem de hoeksteen van de lerende organisatie. Het combineert de overige vier en wordt dan ook de Vijfde Discipline genoemd. Achttien jaar later is dit systeemdenken uitgangspunt voor zijn boek *The necessary revolution, how individuals and organizations are working together to create a sustainable world* (2008). Volgens Senge is er een revolutie aan de gang binnen organisaties over de hele wereld. Ze proberen gangbare regels, procedures en tactieken om te vormen naar transformatieve strategieën die een duurzame wereld dichterbij moeten brengen. Het worden lerende organisaties volgens Senge: "(...) organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together". (2003:3)



De Senge-kit: 6 hoofdpunten

1 Systeemdenken

We zijn vaak geneigd om ons bezig te houden met losse momentopnamen in een organisatie om vervolgens te concluderen dat onze echte problemen maar niet opgelost worden. Toch maken we wel degelijk onderdeel uit van een systeem. Het systeemdenken van Senge maakt het mogelijk om het meest subtiele aspect van de lerende organisatie te begrijpen, namelijk, de nieuwe manier waarop mensen zichzelf en hun wereld zien. Aan de oorsprong van een lerende organisatie ligt een mentaliteitsverandering ten grondslag: we zien onszelf niet meer als los onderdeel van de wereld maar we voelen ons ermee verbonden. We zien problemen niet meer als veroorzaakt door iemand anders of 'iets' daarbuiten, maar we zien hoe onze eigen daden de problemen die we ervaren, creëren. 'Een lerende organisatie is een plaats waar mensen voortdurend ontdekken hoe ze zelf de werkelijkheid creëren. En dus ook: hoe ze die kunnen veranderen.' (Senge, 1992:17)

2 Persoonlijk meesterschap

Persoonlijk meesterschap is volgens Senge het 'geestelijk fundament' van een organisatie. *'Individual learning does not guarantee organizational learning. But without it no organizational learning occurs.'* (Senge, 1990:139) Persoonlijk meesterschap geldt voor die mensen die continu kunnen reflecteren op hun visie, deze bij te stellen en te verdiepen. Ze zijn in staat zich blijvend in te spannen, geduld te ontwikkelen en een objectieve kijk te houden op de werkelijkheid. Het gaat over vakmanschap is meesterschap en niet over heer en meester zijn. Het zijn mensen die in staat zijn levenslang te leren; zij zijn altijd onderweg en arriveren nooit. Het meesterschap is geen bezit, maar het gaat om het proces. Medewerkers met een hoge graad van meesterschap zijn zich constant bewust van hun onwetendheid, hun incompetentie en hun leerpunten. Ze hebben een groot zelfvertrouwen.

3 Mentale modellen

Mentale modellen zijn 'diepgewortelde veronderstellingen, generalisaties of zelfs plaatjes of beelden die van invloed zijn op hoe wij de dingen zien en erop reageren'. (Senge, 1992:13) Ze dwingen ons kritisch te kijken naar onze eigen denkbeelden, je hiervan bewust te worden en deze kritisch te onderzoeken. En we moeten in gesprek gaan met de ander om de beelden uit te wisselen en beseffen hoe ze ontstaan zijn en hoe (on)waar ze zijn.

4 Een gemeenschappelijke visie bouwen

De visie dient meer te zijn dan alleen maar een 'kreet', de uitstraling van de leider, of het tijdelijk gevolg van een crisis. Een gemeenschappelijke visie die medewerkers uitdaagt gemeenschappelijke 'toekomstbeelden' te creëren, maakt dat mensen zich betrokken voelen en zich echt gaan inzetten voor de zaak. Dan presteren en leren mensen niet uit volgzzaamheid, maar omdat ze het willen. *'As people talk, the vision grows clearer. As it gets clearer, enthusiasm for its benefits grow.'* (Senge, 1990:227)

5 Teamleren

In de benadering van systeemdenken is de dialoog een belangrijk kenmerk. Hiermee leren de leden van een team 'samen te denken' en hun vooroordelen los te laten. Door de dialoog leert het team de interactiepatronen herkennen die het leerproces ondermijnen. *'To the Greeks dia-logos meant a free-flowing of meaning through a group, allowing the group to discover insights not attainable individually.'* (Senge, 1990:10)

6 De drie elementen van leiderschap

Een lerende organisatie heeft een nieuwe kijk op leidinggeven nodig, volgens Senge. Van oudsher worden leiders gezien als bijzondere mensen die een organisatie besturen door de richting te bepalen, belangrijke beslissingen te nemen en de werkers te inspireren. In de kern is de traditionele opvatting *'based on assumptions of people's powerlessness, their lack of personal vision and inability to master the forces of change, deficits which can be remedied only by a few great leaders.'* (Senge, 1990:340) In een lerende organisatie zijn de leiders: ontwerpers, beheerders en leermeesters. De ontwerper die het beleid, de strategie en de 'systemen' van de organisatie ontwerpt, maar deze ook kan integreren tot een werkzaam geheel. De beheerder is verantwoordelijk voor de visie. In eerste instantie is dat zijn eigen visie, maar door te luisteren naar de visies van anderen beseft hij dat zijn persoonlijke visie onderdeel uitmaakt van een groter geheel. De leermeester, ten slotte, toont de medewerkers de helikopterview en laat hen beseffen wat het grotere geheel is waar zij onderdeel van uitmaken. Het gaat hier niet over onderwijzen, maar een ieder aanmoedigen zich te ontwikkelen.

Achttien jaar later: Senge en duurzaamheid

In zijn *Manifesto*⁷ in 2008 tracht Senge de lezer ervan te overtuigen dat duurzaam handelen een noodzaak is om het evenwicht in de wereld te hervinden. Hierbij past hij zijn organisatieprincipes uit 1990 toe.

Het Industriële Tijdperk nadert zijn einde. Naast de buitengewone successen van dit tijdperk wordt nu ons bestaansrecht bedreigd door een aantal neveneffecten, zoals voedsel- en watertekorten en natuurrampen als cyclonen, droogte en stijging van het zeeniveau. Daarnaast is de uitstoot van CO₂ groter dan het absorptievermogen van Moeder Aarde. Zoals het IJzeren Tijdperk niet geëindigd is omdat er geen ijzer meer was, eindigt het Industriële Tijdperk niet door gebrek aan mogelijkheden voor verdere industriële expansie. Dit tijdperk eindigt omdat individuen, organisaties en bestuurders zich realiseren dat de neveneffecten niet duurzaam zijn en het besef dat er alternatieven zijn. 'Het is nu tijd voor de noodzakelijke revolutie', zegt Senge.

We brengen ons bestaansrecht in gevaar als we nog langer uitstellen in te zien dat we onze levensstijl moeten veranderen. Rajendra Pachauri, voorzitter van het IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change), dat in 2007 één van de winnaars van de Nobelprijs voor de Vrede was, zegt het zo: *'If there's no action before 2012, that's too late. What we do in the next two to three years will determine our future. This is the defining moment.'*

Verandering in mentale modellen

Volgens Senge is er een fundamentele verandering nodig in onze mentale modellen. Het oude denken was gebaseerd op denkbeelden als:

- energie is vrij;
- niet duurzame bronnen als water en olie zijn onbeperkt;
- verspilling/vergiftiging van producten is een probleem van de ander;
- de Westers-georiënteerde, consumptiemaatschappij is de beste levensstijl;
- bezorgdheid, gekte en stress horen bij een succesvol leven.

Tegenwoordig werken al duizenden individuen en organisaties aan het creëren van een duurzame wereld, waar geheel andere modellen dominant zijn:

- energie is kostbaar, dus de mens moet meer gebruik maken van zon- en windenergie;
- natuur verspilt niet, dus wij moeten dat ook niet doen;
- een gezonde economie is gebaseerd op hergebruik, op basis van het begrijpen van levende systemen;
- de eerste prioriteit van een gezonde maatschappij is het welbevinden van kinderen, nu en in de toekomst.

⁷ www.changethis.com/49.01.NecessaryRevolution, 15-03-2009

Bewuste mensen hebben een betrokken netwerk van relaties. *'...they demonstrate a mastery of three areas that have been core to our work in organizational learning over the past 25 years'* (Senge, 2008:9):

1. Zij zien dat ze onderdeel zijn van een groter systeem. Zij ontwerpen producten, dienstverlening, organisatie- en overheidsbeleid en organisatiemodellen die het voortbestaan van de systemen promoten en die niet streven naar snel gerealiseerde oplossingen. Doordat ze zicht hebben op de systemen en hun eigen plek daarin zijn ze in staat gezamenlijk te bouwen aan gedeeld begrip en langetermijnvisie (systeemdenken).
2. Zij lossen complexe problemen op door collectief doordachte systemen te ontwikkelen. Daarvoor bouwen ze vertrouwen met elkaar op en werken vanuit oprechte wederkerigheid. Er is sprake van samenwerking over grenzen, binnen en buiten organisaties heen, grenzen die mensen in het verleden van elkaar scheidde (teamleren, een gemeenschappelijke visie ontwikkelen).
3. Zij creëren de toekomst, in plaats van reactief af te wachten wat er verwacht wordt. Zij vragen zich af wat en hoe zij bij kunnen dragen en wat ze daarvoor in huis moeten hebben. Zij zoeken naar wegen om proactief te handelen op de ontwikkelingen. Door deze creatieve oriëntatie is er overeenstemming over lange termijn visies, doelen en gewenste uitkomsten (persoonlijk meesterschap, een gemeenschappelijke visie ontwikkelen).

'Leven na de Industriële Revolutie gaat om de overtuiging dat veranderen een must is'

Leven na de Industriële Revolutie gaat niet alleen over onze verbintenis met de aarde, met elkaar en met andere soorten. Het gaat ook om de relatie met onszelf en wat het betekent om mens te zijn. Het gaat niet alleen om het creëren van een wereld die we ons wensen, maar om een dieper begrip over wie we zijn in die wereld, zowel nu als in de toekomst. Het gaat om de overtuiging dat veranderen een must is en de belangrijke bijdrage die een ieder daaraan kan leveren.





Intermezzo

De missie van raadsadviseur Carla Moonen

'Daadkracht tonen. Doen!'

Carla Moonen - boerendochter en raadsadviseur van Balkenende - is verantwoordelijk voor het duurzaamheidsgehalte in het kabinetsbeleid. 'Ik twijfel vaak, vanuit mijn intuïtie, aan de kortetermijnoplossingen.'

Carla Moonen is opgegroeid op een boerderij. Haar vader had een gemengd bedrijf, zowel veeteelt als akkerbouw. Ze herinnert zich het moment nog goed - ze was een jaar of elf - dat er landbouwvoorlichters op de boerderij kwamen. 'U moet zich gaan specialiseren', zo klonk het advies aan haar ouders. Maar dat wilden ze helemaal niet, het was zo'n mooi bedrijf. "Het was een cirkel, veel werd hergebruikt, er was weinig afval en ze beleefden ook zo veel plezier aan het bedrijf, want qua arbeid was het leuker dan een monocultuur. Hier is de basis gelegd voor systeemgericht denken, hier heb ik geleerd dicht bij mezelf te blijven."

"Het is goed je af te vragen of dat wat een adviseur of voorlichter tegen je zegt, ook past bij wie je bent. Het bedrijf van mijn ouders was levensvatbaar en het bestaat overigens nog steeds. Maar op een gegeven moment was het verdwenen uit de statistieken; gemengde landbouw bestond niet meer. Het was moeilijk om nog kengetallen te krijgen over deze bedrijfsvorm. Zo zie je hoe het beleid ermee omgaat, je verdwijnt gewoon", zegt ze lachend. Carla Moonen is één van de acht raadsadviseurs van het kabinet van de minister-president. Zij heeft de fysieke gebieden van de ministeries van LNV, VROM, V&W en duurzame energie van EZ in portefeuille. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor de aanwezigheid van het thema duurzaamheid in beleidsnotities. Als raadsadviseur heeft Carla Moonen invloed op de besluitvorming in ons land. Daarnaast is zij, zoals gezegd, de raadsadviseur die verantwoordelijk is voor het thema duurzaamheid in het beleid. "Duurzame besluitvorming betekent voor mij dat je het thema meeneemt in alles wat je ontwikkelt binnen de Rijksdienst. Het moet een pijler zijn van elk document dat geschreven wordt, en niet een randverschijnsel. Een voorbeeld is de nieuwe luchtvaartnotitie. Hierin is meteen vanaf het begin meegenomen dat de luchtvaart in 2040 emissievrij dient te zijn. Er dient gekoerst te worden op stevige concrete afspraken, verder weg in de tijd, maar wel met concrete doelstellingen."

En tenslotte kennen we haar als een systeembenker, wat mooi aansluit bij de theorieën van Senge, als vijfde discipline voor het duurzaam organiseren.

Kunt u kort schetsen wat u concreet doet?

"Ik moet bevorderen dat er een samenhangend kabinetsbeleid is op al die terreinen waar ik verantwoordelijk voor ben, en vooral ook dat er in de uitvoering meters worden gemaakt. Dat de doelstellingen worden gehaald die het kabinet zich stelt. Ik kijk of het thema duurzaamheid één van de pijlers is in alle nota's die worden uitgewerkt. Ik ben op dit moment bezig met een crisis- en herstelwet, omdat die ook in het aanvullend beleidspakket zit van dit kabinet."

Betekent het dat u ook wetten maakt, in uw rol?

"Het maken van die Crisis- en herstelwet is iets uitzonderlijks. Normaal maak ik geen wetten, daar hebben we de beleidsambtenaren voor. Maar goed, we zitten ook in een uitzonderlijke situatie. Samen met mijn collega, Bart van Poelgeest, houd ik me bezig met het versnellen van projecten in de uitvoering, alles is op slot gezet en dat gaat tegenwerken. Op een werkbezoek in Limburg ontmoette ik startende ondernemers die zelf op zoek waren naar verbetering van hun afvalreductie. De Afvalstoffenwet zit hen in de weg, omdat deze het niet mogelijk maakt om bepaalde stoffen te hergebruiken. Ik vind het inspirerend dat het besef om duurzaam te handelen bij de ondernemers zo aanwezig is en ik zie nu kans, door de Crisis- en herstelwet, het één en ander praktischer bruikbaar te maken. Het geeft mij hoop voor de toekomst. Ik ben heel optimistisch voor de toekomst, onder meer door het bewustzijn van die ondernemers, want dat is bottom-up."

U werkt dus ook aan de samenhang. Vindt u dat een belangrijk kenmerk van duurzaamheid?

"Ja, ik probeer samenhang in alle onderwerpen te krijgen. Ik ben secretaris van de raad voor een duurzame leefomgeving. Alle ministerraadstukken waar besluitvorming over plaats moeten vinden, komen hier langs. In deze rol maak ik notities voor de minister-president die de raad voorziet en adviseer hem als de ministers het onderling niet eens zijn. Ik heb een rol als het gaat over ruimtelijke ordening, luchtvaart, spoor, natuur, landbouw. Ook ga ik mee op werkbezoeken met de minister-president als het een thema uit mijn portefeuille betreft. Hij gaat nooit op werkbezoek zonder een raadsadviseur. Dat is altijd heel leuk. Laatst ging ik mee naar een havendiner in Vlissingen, waar ook de burgemeester van Antwerpen aanwezig was. Mensen proberen dan zaken geregeld te krijgen, en dat probeer ik dan in goede banen te leiden. Het is zowel een inhoudelijke als een strategische functie: ik moet afwegen wat wel en niet gezegd, en wat toegezegd kan worden."

Duurzaamheid zit in uw pakket, daar probeert u alles aan te toetsen. Wat is voor u duurzame besluitvorming?

"Voor mij betekent het dat bij alles wat je ontwikkelt in de Rijksdienst, je duurzaamheid meeneemt. Dan krijg je ook duurzame besluitvorming. Of je het nu hebt over woningbouw in Almere, of de stadshavens in Rotterdam, duurzaamheid is een pijler en geen randverschijnsel. Zo van: 'Nu zijn we klaar en oh ja, nu moeten we ook nog even nadenken over duurzaamheid'. Dat probeer ik om te keren. Bijvoorbeeld bij de visie van Randstand 2040. Daarbij is duurzaamheid meteen meegenomen, ook bij de nieuwe luchtvaartnota is vanaf het begin meegenomen dat luchtvaart duurzaam moet worden."

Welke vragen worden dan gesteld om die duurzaamheid mee te nemen?

“Bij de luchtvaartvisie willen we in 2040 niet meer emitteren. Dan willen we helemaal de cirkel rond hebben en daar probeer ik dan ook op aan te koersen. Het maken van stevige afspraken, vaak wat verder weg in de tijd, maar wel met concrete doelstellingen. Daarvoor moet je nú al dingen doen. Dan krijg je een pad, zodat duurzaamheid ook in de uitvoeringsorganen steviger staat, anders halen we die doelstellingen niet.”

Is voor u duurzaamheid vooral de klimaat- en de energiekant, of bent u er ook op gericht dat alle culturen mee blijven doen?

“Ik ben veel bezig met de planet-kant: de biodiversiteit, natuur en milieu, klimaat en energie. Wat in die fysieke hoek nog weinig aandacht heeft is de people-kant, de diversiteitskant is nog onderbelicht.”

Hoe ziet die people-kant er binnen de duurzaamheid uit?

“Op twee manieren. Ten eerste als voorbeeldfuncties. We hebben net de gesprekken gehad met alle ministers waarin we ook de diversiteitsvraag hebben gesteld: hoe het zit met diversiteit binnen het eigen ministerie? Wat nu blijkt is dat er bijvoorbeeld weinig allochtone ambtenaren werkzaam zijn binnen LNV en V&W. Zij zijn dan ook afwezig bij het samenstellen van het beleid. Dat vind ik zorgelijk, gezien de problematieken die we hebben, bijvoorbeeld bij de aanpak van de wijken. Ten tweede ben ik er een voorstander van dat de Duurzaamheidsmonitor nu ook de sociale kant belicht. De planet-kant wordt steeds zichtbaarder voor mensen en dat is goed. Maar de vervolgstap is om ook de people-kant invulling te geven. Ik ben dan ook blij dat de Rijksoverheid zich laat inspireren door het programma Planet-me van TNT.”

Als we echt naar duurzaamheid willen dan moeten we werken vanuit bepaalde waarden, die besloten zitten in de vier kardinale deugden. Kunt u een koppeling maken tussen de deugden en dat wat u doet in uw werk?

“Rechtvaardigheid spreekt mij meteen aan, omdat hij terug te vinden is in heel concrete zaken.”

Wat kunt u doen om die rechtvaardigheid aan te spreken?

“Neem bijvoorbeeld het vervolg van het Klimaatakkoord. De 27 regeringsleiders moeten het mandaat bepalen voor Kopenhagen. Ik werk dan mee om het akkoord op te stellen. Het blijkt dat ontwikkelingslanden het meeste last hebben van de CO₂-emissie, maar zij zijn het minst de veroorzakers en hebben ook de minste middelen om er iets aan te doen. Polen, bijvoorbeeld, heeft grote milieuproblemen in eigen land en komt moeilijk aan die rechtvaardigheid toe. Dan speelt ook het punt van de financiering. De vraag is dan hoe we zinnen op kunnen nemen voor de financiering van die ontwikkelingslanden. Heel concreet heb ik bij de Europese Raad in maart in Brussel, tot middernacht met collega's gesprekken gehad in de wandelgangen om Polen ook binnenboord te houden.”

Wijsheid?

"Dat is voor mij het verinnerlijken van het besef van rentmeesterschap. Bij wijsheid denk ik aan de lange termijn effecten. Waarom kijken we naar biobrandstoffen in personenauto's, terwijl elektrisch rijden veel duurzamer is? Ten tweede dwingt deze deugd me te luisteren naar mijn intuïtie. Vanuit intuïtie vraag ik me af of het wel klopt."

Hoe verkrijgt u die wijsheid?

"Ik ga lezen, spreek met anderen en word dan gevoed door de analyse. Ik twijfel bijvoorbeeld vaak, juist vanuit die intuïtie, aan de kortetermijnoplossingen. Bijvoorbeeld over de afvang en opslag van kolencentrales, daar zit iets suboptimaals in. Uit de energienota wordt duidelijk dat we er niet zijn met duurzame energie alleen. Wijsheid gaat voor mij dan ook over rentmeesterschap. We houden elkaar nu te lang bezig. Vaak is niet duidelijk wie probleem eigenaar is. Dan gaat het moeizaam. Bijvoorbeeld windenergie op zee kan sneller gerealiseerd worden. Het gaat te langzaam; de urgentie is hoog, de ideeën zijn er, evenals de techniek, maar dan toch is er ook die besluiteloosheid. Alsof we nog zeeën van tijd hebben. Ik heb een soort besef dat de aarde aan het opraken is. Bij mij gaat het echt over het rentmeesterschap van de aarde. Het is alsof dat besef nog niet bij iedereen verinnerlijkt is."

Veroorzaakt dat die besluiteloosheid, dat het probleem nog niet verinnerlijkt is?

"Voor mij heeft dat er inderdaad mee te maken. Een aantal mensen legt nog niet de verbindingen. Ook over problemen elders op de wereld. Een probleem ginder, is een probleem voor mij hier. Als je meer systeemgericht, met een mondiale bril, kunt kijken en ziet dat de aarde in het systeem zit, dan krijg je ook een groter gevoel van urgentie. Bijvoorbeeld de opwarming van de aarde met 2 graden Celsius betekent dat de Sahara 100 kilometer naar het zuiden verschuift. Dat geeft een stroom van miljoenen vluchtelingen. Vanuit het rentmeesterschap accepteren we dan vrij veel negatieve effecten: verhoging van de vluchtelingenproblematiek en verwoesting van vruchtbare grond."

'Ik heb een soort besef dat de aarde aan het opraken is. Bij mij gaat het echt over het rentmeesterschap van de aarde. Het is alsof dat besef nog niet bij iedereen verinnerlijkt is'

Weten we wel voldoende dat dit al geaccepteerd is?

"Er is een gebrek aan kennis. We willen nu ook met mensen van 'Schaars en Transitie' dit soort dingen voor het voetlicht brengen, want voor een deel is dat onwetendheid. Als ik de gevolgen van de 2 graden opwarming in gezelschap benoem, dan gebeurt er meteen iets. Er ontstaat eagerness. Concreet zit er werk in die bewustwording, en daar moet snel iets mee."

Hoe staat het met de matigheid en de moed?

"Matigheid is allereerst een persoonlijke deugd en heeft te maken met mezelf matigen, met mijn persoonlijke levensstijl; simpel alles fietsend of lopend afdoen. Dat probeer ik in mijn eigen leven in te vullen."

En hebt u iets met het oog voor maat op het Rijksniveau?

"Ik denk, als we het hier op Rijksniveau laten liggen, laten we heel veel liggen. Beleidsmatig iken provinciale en lokale overheden hun beleid op afspraken op Rijksniveau. Al die lokale milieu-initiatieven hebben te maken met de landelijke doelstellingen die zijn gesteld."

Bent u moedig?

"Duurzaamheid is ernstig genoeg om moedig te zijn. Er is nog heel veel te doen. Ik probeer me niet in te houden en dat blijkt vaak ook heel nodig te zijn. Het zijn spannende momenten als ik weet dat de politiek nog niet zover is. De vraag is dan: doe je een stap terug? Ik wil me niet inhouden, maar ik moet ook realistisch blijven. Mijn moed ontleen ik ook heel sterk aan de objectieve feiten, die helpen me om onafhankelijk de onderwerpen te belichten. Daar is echt oog voor."

Voor dingen die waarde hebben, moeten we bereid zijn meer moed te tonen en de nek uit te steken'

U bent een systeemdenker, u zoekt steeds naar de samenhang.

"Dat is de stijl waar ik van houd. Het is belangrijk om het voor jezelf te verantwoorden en soms je verlies te nemen. Zoals bij het afschaffen van de vliegtax. Als ik dat rationeel bekijk had dat minder effect dan ik verwacht had. Maar als ik iets voor mezelf echt van waarde vind, ga ik een stap verder. Ik houd het heel dichtbij mezelf. Daarom houd ik het ook vol, omdat ik dan weet dat ik er alles aan gedaan heb."

Een laatste advies?

"Ik vind dat we met elkaar wat harder mogen lopen voor zaken die waarde hebben. We moeten ons minder inhouden. We hebben soms vooraf te veel gecalculeerde opvattingen. Voor dingen die waarde hebben, moeten we bereid zijn meer moed te tonen en de nek uit te steken. Daadkracht tonen. Doen!"



Contrapunten

Duurzame besluitvorming in de praktijk

Dit hoofdstuk is het resultaat van vijftien gesprekken die we mochten voeren met sleutelfiguren dwars door de overheid. Wat leeft er op en onder de oppervlakte rondom werken aan duurzame ontwikkeling op de ministeries? Dat was onze uitgangsvraag. We spraken met projectdirecteuren, een secretaris-generaal, een directeur-generaal, enkele senior beleidsmedewerkers en de secretaris van de Algemene Rekenkamer. Mensen met verantwoordelijkheden in directie, staf en lijn.

Inspirerende uren

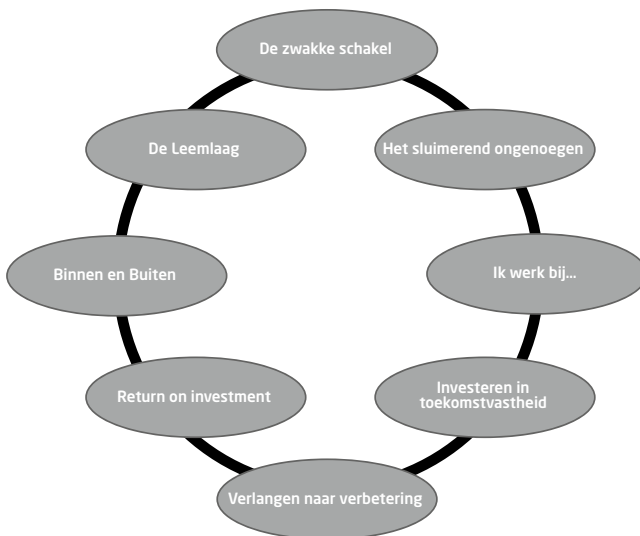
Duurzaamheid leeft. We merkten een grote bereidwilligheid om in de overvolle agenda's tijd vrij te maken voor een gesprek over dit thema. De gesprekken zelf werden unaniem gewaardeerd als een moment van reflectie op de betekenis van twee begrippen: duurzaamheid en besluitvorming. Wat is de relatie daartussen in de dagelijkse praktijk van de overheid? Het stellen van de vraag raakte aan ambitie, sluimerend ongenoegen, nieuwsgierigheid en verantwoordelijkheidsgevoel. We hebben ons in de gesprekken laten leiden door onze eigen intuïtieve nieuwsgierigheid. Welke beelden heeft u bij duurzame besluitvorming? Welke beweging ziet u in duurzaamheidsdenken binnen de overheid? Wat speelt er in uw dagelijkse praktijk? Welke rol wilt u spelen als persoonlijk leider in duurzaamheidsdenken? Welke barrières ervaart u en hoe ziet u de toekomstige ontwikkeling van duurzaamheid binnen de overheid? Het waren inspirerende uren. We hebben de resultaten van de gesprekken door de oogcharen bekeken om zo tot de hoofdlijnen voor dit hoofdstuk te komen. Een achttal centrale thema's kwam bovendien, die naar ons idee niet alleen voor ambtenaren in Rijksdienst herkenbaar zullen zijn. Wat ons opviel is het scherpe oog dat ambtenaren hebben voor de verdeling van verantwoordelijkheden. Door het proces van besluitvorming in onze vraagstelling centraal te zetten, kwam de hele lijn van visievorming naar strategieontwikkeling, van beleidsontwikkeling naar operationalisering en uitvoering in beeld. En daarmee werd ook meteen zichtbaar hoe de traditionele begrenzings van verantwoordelijkheden in de praktijk de vernieuwing soms 'vast kan zetten'.



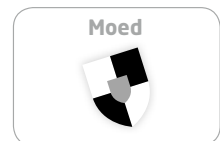
8 contrapunten

De acht thema's in dit hoofdstuk noemen we 'contrapunten'. Die term heeft twee betekenissen: 'Het gelijktijdig klinken van meerdere stemmen en de techniek van het combineren daarvan', maar ook: 'Verzetshaard tegen het heersende waardesysteem'. Het zijn in onze ogen uitdagende aanknopingspunten geworden voor lerende organisaties en voor persoonlijk meesterschap. We hebben ervoor gekozen om de citaten in dit hoofdstuk te anonimiseren. Het gaat ons immers om het verhaal achter de verhalen. Bovendien stelde het ons in staat om visies van gelijke strekking te combineren tot exemplarische citaten. De exemplarische citaten zijn verwerkt in 'de geluiden uit de praktijk'. Het doel van dit hoofdstuk is tweeledig. We schetsen hoe contrapunten een rol spelen in de dagelijkse praktijk van Rijksambtenaren. Daarnaast hebben we geprobeerd theoretische verdieping aan de praktijkvisies te geven door ze te duiden vanuit de literatuur. Het zal u niet verbazen dat de inzichten van Peter Senge daar een grote rol in hebben gekregen. Ten slotte geven we in de kaders weer welke deugden een rol kunnen spelen bij het 'aanspreken van de verzetshaard'.

De illustraties bij dit hoofdstuk zijn afkomstig uit eerder genoemd kwartetspel. Daarin worden de acht contrapunten gecombineerd met de deugden moed (schildje), wijsheid (bril), betrokkenheid (bril) en realiteitszin (schuifmaat).



De acht contrapunten



Moed



Wijsheid

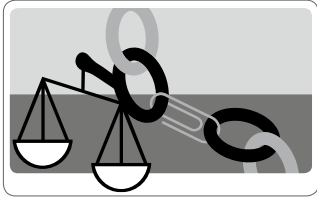


Betrokkenheid



Realiteitszin

De vier deugden



Contrapunt 1

De zwakke schakel

Het nemen van besluiten binnen organisaties is geen momentopname en doorgaans ook geen individuele actie. Zo'n besluit komt tot stand binnen een keten van opeenvolgende of parallel functionerende schakels, die allemaal nodig zijn om de beslissers tot een besluit te brengen of om een project werkelijk tot resultaat te brengen. Zwakke plekken zijn in zo'n proces onvermijdelijk. Een deel in de keten voldoet niet aan de eisen, een stakeholder wil niet meedoen, middelen ontbreken of er is onvoldoende dekking of borging. Er is altijd wel een zwakke schakel die het proces lijkt te frustreren.

Geluid uit de praktijk

"We stellen eisen aan duurzame inkoop van materialen. Maar we lopen ertegenaan dat een leverancier van een bepaald onderdeel niet aan die eisen kan voldoen. De techniek voor verduurzaming is wel beschikbaar maar die vergt enorme investeringen. Bij dat onderdeel ligt dus een probleem. De anderen in de keten wijzen naar die leverancier: hij is de veroorzaker van het probleem waardoor wij op onze beurt ook niet aan de eisen kunnen voldoen. En zo staat de hele keten op losse schroeven!"

Soms laten bestuurders zich verleiden er omheen te lopen: dan maar liever top-down regelen, dat gaat sneller. Maar efficiënt is niet altijd effectief en vermijden van een probleem leidt maar zelden tot productieve resultaten. Sommige invloeden laten zich niet uitschakelen en veroorzaken later forse stagnering, of leiden simpelweg tot foute beslissingen.

Kortom: 'gedoe komt er toch!' (Swierenga & Jansen, 2005)

Kun je er anders tegenaan kijken? Wie de zwakke schakel kan benoemen, ziet ook de samenhang der dingen en de potentiële kracht van het geheel. Is het probleem van die zwakke schakel zélf of van iedereen in de keten? De cruciale vraag is: waar wordt de keten sterker van?

Teamleren

In het systeemgericht denken van Peter Senge is geen sprake meer van zwakke schakels. Het werk is dan namelijk zo georganiseerd dat er complementair samengewerkt wordt. Ieder wordt op zijn kracht ingezet en die krachten compenseren de zwakke elementen. Ketens werken succesvol als er vertrouwen is en een gedeelde betrokkenheid op het einddoel. Dan wil ieder z'n verantwoordelijkheid nemen, kun je elkaar aanspreken op ambitie: samen sta je sterk. Zwakke schakels kunnen in die visie de keten juist enorm versterken, als ze gezien worden als 'leerstof'. 'Een zwakke schakel is namelijk een probleem van onszelf en dus van iedereen', zegt Senge.

“Er is een netwerk nodig en openheid om vooruitgang te boeken. Geen ‘oldboys network’ of vanuit een ivoren toren want vroeg of laat krijg je te maken met ‘de reality kick’. Dan word je gewoon rechts gepasseerd. Loyaliteit is belangrijk in een netwerk, maar ook een zekere openheid en wisselwerking met de buitenwereld. Meer dynamiek én vertrouwen, dat ervaar ik als de sleutelwoorden om dingen in beweging te krijgen.”

Het erkennen van je plek in de keten is niet voldoende. Senge introduceert de discipline van het ‘teamleren’. We komen pas tot gezamenlijke innovaties als we in staat zijn de ingewikkelde kwesties te doorgronden en met elkaar durven uitspreken waar de zwakke en sterke kanten zitten. Voor deze collectieve discipline moeten leden de techniek van de dialoog en de discussie goed kunnen onderscheiden. En weten wanneer ze welke techniek wanneer kunnen toepassen. Daarnaast noemt Senge nog een derde belangrijke functie: een lerend team kweekt steeds nieuwe lerende teams. (Senge, 1992:229) We werken meestal in meerdere contexten. Wat we leren in het ene team, nemen we als bagage weer mee in een ander team.

“Voor mij is het een inspiratiebron om bezig te blijven met het plaatsen van duurzaamheid op agenda’s van het team, waarin ik samenwerk. Vanuit het departement heb ik de gelegenheid gekregen om drie man sterk aan het onderwerp te werken. Het zijn drie mensen met diverse complementaire competenties, wat veel energie voortbrengt.”



(H)erken de schakel van verantwoordelijkheid

Wanneer we de moed hebben de zwakke schakel te benoemen en te erkennen, ontdekken we dat we rekening met elkaar kunnen gaan houden, waardoor we niet meer allemaal op ons eigen eiland hoeven te acteren. Er ontstaat dan betrokkenheid, een collectief richtingsgevoel. Wat is het dan wijs om te erkennen dat er geen zwakke schakels meer hoeven te zijn, maar alleen maar een slechte verbinding die met elkaar op te vangen is. In die realiteit wordt de zwakke schakel een schakel van verantwoordelijkheid.



Contrapunt 2

Het sluimerend ongenoegen

Rondom duurzame ontwikkeling hangen nogal eens sluimerende ongenoegen. Het gevoel dat het niet genoeg is wat je doet, dat er eigenlijk veel meer nodig is om die echte kwaliteitssprong te maken. Voor sommige stakeholders ga je te ver, voor anderen nog lang niet ver genoeg en daar word je dan ook nog eens persoonlijk op aangesproken. Dat knáágt. Je zit gevangen in de waan van de dag, het zou anders moeten maar je voelt geen ruimte om daarbij stil te staan.

“Sommige thema’s zijn nu als hete aardappels geparkeerd. Neem de hypotheekrente, het ontslagrecht... Te gevoelig, allemaal politiek ingedekt en dan gebeurt er dus niets. Pas als het probleem écht onder ogen wordt gezien, dan is er kans op een doorbraak. Dat zie je nu bij de kredietcrisis en het ontslagrecht. Maar ik vind het wel zorgelijk als er alleen iets verandert als je een diepe crisis hebt. Eigenlijk denk ik dat het om een continu streven naar verbetering gaat, dat je vooral expliciet moet maken, vanuit het einddoel dat je voor ogen staat.”

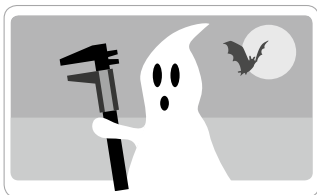
De mooiste plannen en ideeën eindigen vaak in de kast. Briljante strategieën worden niet omgezet in daden. Systeemtheoretische conclusies uit studies brengen het meestal niet tot beleidsplannen, en als dat wel het geval is, blijft het bij een plan en komt het niet tot een toepassing. Ergens gaat iets fout. Aan betrokkenheid en goede intenties schort het meestal niet, maar er gaat iets mis in het systeem. Er lijken te veel barrières om werkelijk invloed te kunnen uitoefenen. Sluimerend ongenoegen is onderhuids, kan ondergronds gaan en onverwacht tot uitbarsting komen. Hoe blijf je dan uit de valkuil van het cynisme, hoe voorkom je dat mensen afhaken?

Defensieve routines

Van de kredietcrisis leren we dat het met elkaar delen van diepgevoeld ongenoegen heel effectief kan zijn; een breekijzer voor echte veranderingen, mits op een constructieve manier gekanaliseerd. Het systeendenken en teamleren geven inzicht in hoe we dit ‘met elkaar delen’ en ‘constructief kanaliseren’ kunnen toepassen (zie De zwakke schakel). Daarnaast is er nog een discipline die hier interessant is: de mentale modellen. Dat zijn diepgewortelde veronderstellingen, generalisaties, plaatjes en beelden die van invloed zijn op hoe wij dingen zien en erop reageren. Ook met deze discipline dwingt Senge ons weer om met een kritische blik naar ons eigen handelen te kijken. ‘Nieuwe inzichten worden vaak niet in de praktijk gebracht, omdat ze niet in overeenstemming zijn met de voorstellingen die wij van de wereld hebben en hoe dingen daarin gebeuren. Ze beletten ons anders dan op de vertrouwde manier te denken en te doen.’ (Senge, 1992:170)

Door kritisch te kijken naar onze eigen denkbeelden, krijgen we inzicht in wat het ongenoegen nu precies is en waarom we het zelf laten 'voort'sluimeren. Deze mentale modellen bepalen ons, wat Chris Argyris⁸ noemt, 'eenzijdige beheersingsmodel' en de effecten daarvan op onze veranderingsattitude. Argyris beschrijft het inconsistente gedrag van managers. Er zit een gat tussen wat zij zeggen over handelingen, plannen en intenties tot verandering ('espoused theory') en hun werkelijk handelen in dagelijkse interacties ('theory-in-use'). Van Dinten noemt dat een rationaliteitswig: we spreken rationeel over externe oriëntaties, maar daarmee gedragen we ons nog niet extern georiënteerd. (Van Dinten & Schouten, 2008:97) De gebruikstheorie passen we toe om de zaak in de hand te houden, om gezichtsverlies te voorkomen.

Bij dit denken stagneren 'circulariteit' en 'defensieve routines' de veranderingen. Circulariteit houdt in dat gedrag van de één, het gedrag van een ander tot gevolg heeft. Bijvoorbeeld, de manager neemt de initiatieven, de medewerkers zijn afwachtend, waardoor de manager nog meer initiatieven neemt. Als we het mentale model van dit circulair patroon niet doorzien, leren we niet hoe we er zelf aan bijdragen. Defensieve routines voorkomen dat we schaamte of dreiging ervaren. Hierdoor worden oorzaken van schaamte of dreiging nooit besproken en dus ook niet weggenomen. Het in stand houden van beide mentale modellen betekent dat er geen mogelijkheid is om te leren, wat weer leidt tot stagnerende processen en dus tot sluimerend ongenoegen. Terwijl (duurzaam) organiseren in zou moeten houden dat we continu veranderen. Als informatie, gedachten en gevoelens bespreekbaar gemaakt worden, wordt het mogelijk echt open keuzes te maken, waarvoor we ons ook verantwoordelijk kunnen voelen. (Ardon, 2009:299)



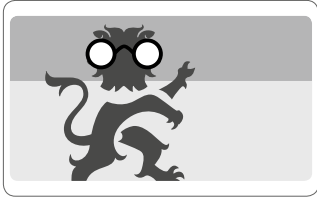
Pak het ongenoegen aan

Het vereist moed het ongenoegen aan te pakken: want dat vraagt dat we af en toe uit het systeem stappen.

Het vereist dat we om ons heen én in de spiegel blijven kijken.

Het is wijsheid wanneer we kunnen omdenken van 'ja, maar' via 'ja, én' naar 'Als we nu eens...'

⁸ Chris Argyris is een emeritus hoogleraar bij de Harvard Business School en bekend door zijn werk over lerende organisaties, later opgenomen in de *The Fifth Discipline* van Peter Senge.



Contrapunt 3

Ik werk bij...

Werken bij een organisatie maakt je tot deel van een groter geheel, met een in- en externe verantwoordelijkheid. Wie bij de overheid werkt, is per definitie maatschappelijk betrokken. De Rijksdienst hanteert niet voor niets de slogan: 'Werken bij het Rijk. Als je verder denkt!'. Je werkt vóór het algemeen belang, hebt te maken met complexe vraagstukken en een scala aan stakeholders. Je schakelt op vele niveaus, van macro naar micro, van individu naar collectief. En is dat eigenlijk zoveel anders dan een werknemer bij een maatschappelijke organisatie, een semi-overheid of bedrijf?

"Onduurzame besluitvorming is bijvoorbeeld maandenlang onder de kaasstolp vergaderen over toekenning van geld voor duurzame energie, als gevolg van de verkokerde organisatie. Maar dat verandert wel. Het urgentiegevoel groeit en wordt aangewakkerd door de grote ontwikkelingen: olieprijsen, voedseltekorten, gasvoorraden, kredietcrisis. Het zijn problemen, maar ze bieden ook kansen. Voor het eerst sinds jaren is er sprake van samenwerking tussen Ontwikkelingssamenwerking en LNV: departementaal kijken naar wereldproblematieken en gezamenlijk nadenken over de juiste aanpak."

Het is rondom duurzaamheid de kunst om te gaan met complexiteit, voorbij de incidenten, ten volle weten waar je voor staat. Met een helicopterview kijken naar wat er speelt, en dat vertalen naar wat je te doen staat.

De visie

De integrale theorie van Kenneth Wilber⁹ legt een relatie tussen de verschillende manieren van kijken naar de wereld. Als we ons bewust zijn van onze perspectieven is het mogelijk om te analyseren waarop wij onze betrokkenheid willen richten. Wilber gaat er vanuit dat alles wat gebeurt in de wereld vier perspectieven heeft die tegelijkertijd plaatsvinden en tegelijkertijd relevant zijn. De realiteit kunnen we objectief of subjectief beschouwen, vanuit ons eigen oogpunt of vanuit het collectief. Dit maakt vier kwadranten: subjectief, objectief, individueel en collectief (zie figuur 1).

⁹ Kenneth Wilber is een Amerikaans filosoof. Zijn werken focussen vooral op het maken van een 'Integrale theorie van het bewustzijn', met behulp van inzichten uit de psychologie, mystiek, postmodernisme, empirische wetenschap en systeemtheorie.

	<i>Subjectief Subject/binnenkant</i>	<i>Objectief Object/buitenkant</i>
Individueel	<p>Intentie houding I</p> <p><i>Trustfulness</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sincerity, integrity, trustworthiness • Psychologie, introspectie, spiritualiteit <p>Voorbeeld: <i>De intenties, gevoelens en waarden van de medewerker in de organisatie</i></p>	<p>Gedrag IT</p> <p><i>Truth</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Correspondence, representation, propositional • Harde wetenschappen, gedragskunde, empirisme <p>Voorbeeld: <i>Het gedrag van de medewerker in de organisatie</i></p>
Collectief	<p>Cultuur WE</p> <p><i>Justness</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultural fit, rightness, mutual understanding • Hermeneutische culturele theorie, culturele antropologie, organisatie-cultuur <p>Voorbeeld: <i>De cultuur van de organisatie</i></p>	<p>Systemen en structuren ITS</p> <p><i>Functional fit</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Systems theory web, structural-functionalism, social systems mesh • Ecologie, systeemtheorie, bedrijfskunde <p>Voorbeeld: <i>De (management)systemen van de organisatie</i></p>

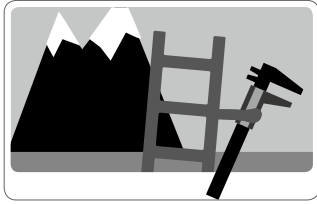
Figuur 1: De 4 kwadranten van Wilber's Integrale theorie (Van der Pol e.a., 2008)

De integrale theorie kijkt naar de vier kwadranten om de realiteit te analyseren en eventueel te veranderen. (Wilber, 2000) Vaak maken we slechts één kwadrant belangrijk. Dit betitelt Wilber als reductionisme. Een integrale aanpak erkent dat elk kwadrant bestaat. Ze zijn alle vier nodig om het complete beeld te krijgen. Wilber noemt dit patroon 'transcend en include'. Vanuit dit bewustzijn kun je betrokken en rechtvaardig schakelen op vele niveaus. Met behulp van de kwadranten is het mogelijk om te schakelen, van binnen naar buiten, van individueel naar collectief. Zo krijg je zicht op de systemen.



Veer mee, buig om

Duurzame besluitvorming bij het Rijk is wijs, moedig en betrokken handelen mét oog voor de maatschappelijke realiteit. Dat betekent dat we zien wat er gebeurt, waar onze zone van invloed ligt. We haken aan, veren mee, buigen om. Daarvoor is inzicht nodig in onszelf, in anderen en in onze organisatie. Daarbij kunnen de kwadranten van Wilber bruikbaar zijn.



Contrapunt 4

Investeren in toekomstvastheid

Duurzame besluitvorming gaat over beslissingen die houdbaar zijn in de toekomst. Dat vraagt naast kennis en visie ook de vaardigheid integraal en mondiaal te kunnen kijken. Je moet vraagstukken tot de essentie terug kunnen brengen om te kunnen werken aan wezenlijke veranderingen. Maar de verleidingen van het hier en nu zijn groot en de trends van morgen zijn ver weg. In zo'n proces moet je ook over je eigen schaduw kunnen heen stappen: je gaat iets aan en weet dat je niet onmiddellijk gelijk zult krijgen. Datzelfde vraag je ook van anderen. Leiderschap speelt hier een belangrijke rol. Het gaat om robuust willen zijn – én om het doelbewust creëren van vrije experimenteerruimte. Want alleen door te accepteren dat er voortschrijdend inzicht is, kun je over de schaduwen van het heden heen springen. In de context van de overheid is het lang niet eenvoudig om toekomstvast te investeren. Dat kan alleen als we kunnen zien wát die context is en het lef hebben onze invloed aan te wenden. Daar moet een organisatie in investeren: in kennismanagement en kansenmanagement!

“Goed omgaan met die toekomstdimensie vereist enorm goed procesmanagement. De huidige crisis vraagt om functionele afwegingen, je móet iets doen, en tegelijkertijd wil je hierbij forse strategische thema's voor de toekomst mee nemen. De toekomst is een 'moving target'. Kun je dan 'gerede twijfel' inbouwen in je besluitvormingsproces? De film '12 angry men' is een mooi voorbeeld. Die film laat zien hoe je twijfel kunt onderbouwen met feiten, waardoor een beslissing anders kan uitvallen.”

De taak van de overheid heeft iets paradoxaals. Ze gaat over het 'hier en nu' maar ook over het 'daar en later'. In het 'hier en nu' heerst het politieke denken. Je bent afhankelijk van politici die slechts kort de tijd hebben hun idealen in te koppen en daartoe allerlei opdrachten afgeven.

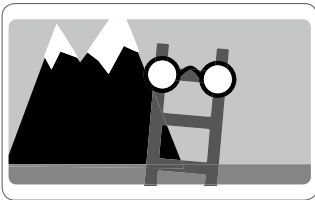
Daartegenover staat het maatschappelijk denken.

De burgers verwachten ook van de overheid de ontwikkelingen die zich op regionaal, landelijk en wereldlijk niveau afspelen in de gaten te houden. De ambtenaar bevindt zich per definitie in een spagaat. Hij moet taken uitvoeren – en snel een beetje! – in opdracht van de politiek, maar daarnaast (en soms daar tegenover) rekening houden met de lange termijn. Daarvoor zijn bewuste, verantwoordelijke en kritische ambtenaren nodig. Deze hebben ten eerste oog voor zowel tradities als innovaties, ze hebben daarnaast de moed om de grenzen te zoeken om het publieke belang zo goed mogelijk te dienen.

En ze durven een kritische dialoog aan te gaan met degenen die slechts oog hebben voor de korte termijn. (Noordergraaf & Van Lierop, 2007)

'Robuustheid nieuwe stijl'

Naast de resultaatgerichte oriëntatie is er een andere nodig, volgens onze gesprekspartners. We zijn nu eenzijdig gericht op regels en procedures, op het afleggen van verantwoording. De context gedreven oriëntatie daarentegen is gericht op taken uitvoeren die een ander verder kan helpen. Zo'n organisatie is gericht op het versterken van mensen in wat ze doen. De leider is daarin zowel ontwerper en beheerder als leermeester. Als ontwerper is hij in staat een werkzaam geheel te maken van beleid, strategie en systemen. Als beheerder is hij verantwoordelijk voor de visie. In eerste instantie is dat zijn of haar eigen visie, maar door te luisteren naar anderen weet hij dat zijn persoonlijke visie onderdeel uitmaakt van een groter geheel. En als leermeester, tenslotte, moedigt hij anderen aan zich te ontwikkelen. Dat noemen we 'robustheid nieuwe stijl': flexibiliteit als vaste waarde van de organisatie.



Verbind de paradox

In de taak van de overheid zit een paradox: ze moet mee met de waan van de dag én oog houden voor de trends van de toekomst. Het vereist moed om in die paradox voor duurzaamheid te gaan staan. Het is belangrijk om de langetermijnvisie te verbinden met de kortetermijnacties en om ruimte te maken voor substantiële verbeteringen, via een creatieve aanpak voor toekomstgericht werken.



Contrapunt 5

Verlangen naar verbetering

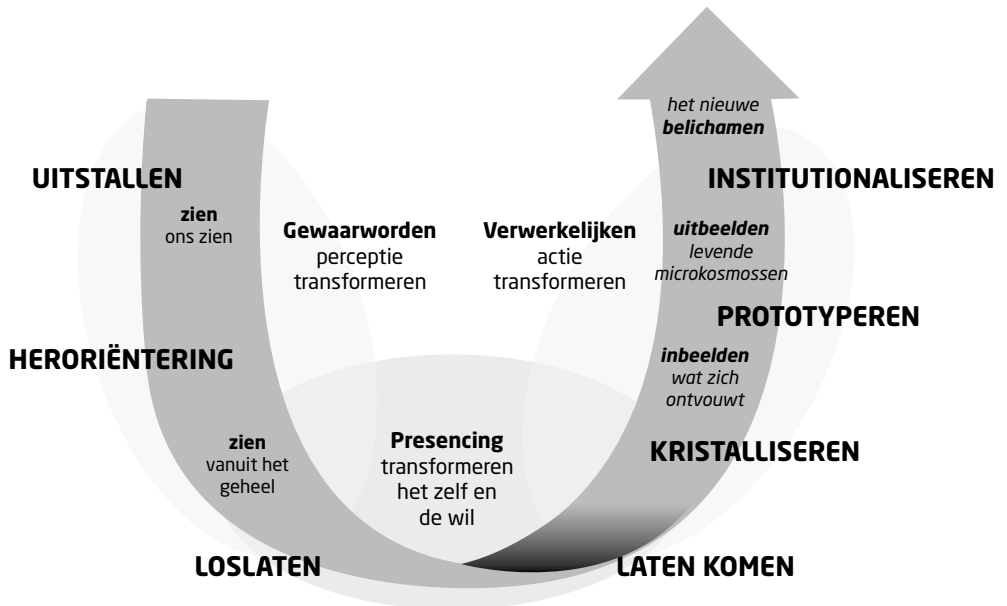
Veel mensen die aankloppen bij de overheid herkennen de reflex van de ambtenaar: 'hoort dit tot mijn verantwoordelijkheid?' De cirkel van invloed van de functionaris bepaalt de grenzen van de cirkel van betrokkenheid van de persoon. Dat wringt bij duurzame besluitvorming. Werken aan duurzaamheid raakt onvermijdelijk aan diepere drijfveren die je niet aflegt als je je professionele jas aantrekt. Maar wie te persoonlijk wordt of té visionair, krijgt het deksel op de neus. Toch is het verlangen naar een betere wereld, naar een goede toekomst voor je kinderen en kwaliteit van dat wat je doet een deel van het mens-zijn. Is de objectieve ambtenaar in duurzame besluitvorming dan niet eigenlijk een mythe?

"We zouden doelen moeten stellen die niet bedoeld zijn om daadwerkelijk te bereiken, maar die je ambities verwoorden. Obama, die 'Ban de Bom' durft te zeggen. Dat leiderschap, schoppen tegen heilige huisjes en in gesprek durven gaan over de essentie, dat hebben we nodig. Dat staat nog dwars op de heersende cultuur, maar het komt er wel."

Het verlangen naar verbetering is een sterke drijfveer om mensen in beweging te brengen. Kunnen we dat meer inzetten? Kun je persoonlijker worden in je werk, kracht mobiliseren, wensbeelden creëren, creativiteit aanspreken? Hoe bundelen we hoofd, hart en handen - en gaan de voeten daadwerkelijk op weg richting een duurzame toekomst?

Theory U

We kunnen een stap maken in ons persoonlijk meesterschap, namelijk met behulp van de *Theory U* van Otto Scharmer (2007). We gaan hierbij op zoek naar de kern van waaruit we als leiders opereren. Einstein spreekt over *'the inner place from which each of us operates'*. Als we ons bewust worden van onze 'blind spot' en deze herkennen zijn we in staat doelen te stellen die onze ambities verwoorden. De U-theory geeft ons via een proces van *presencing* (presence en sensing) inzicht in ons authentieke zelf. Daarbij gaat het niet om de *'self'* die het alledaagse individu en onze ego aanduidt, maar om de *'Self'* die gaat over *'the deepest nature, the source of our greatest possible future'*. Tot nu toe onderzoeken we bij leiderschap vaak wel wat we er onder verstaan en hoe we er vorm aan geven, maar weinig of niet zoeken we naar de bron waar ons leiderschap uit voortkomt. Het diagram van de -U- visualiseert dat we eerst een duik maken naar onze diepste ervaringen, in drie stappen: (1) het luisteren naar anderen en jezelf, (2) observeren en (3) sensing (zie figuur 2).



Figuur 2: Zeven capaciteiten van de U-beweging (Senge, 2006)

Deze drie stappen geven inzicht in de huidige manier van denken en de diepere patronen daarin. We zien door deze stappen dat we onderdeel zijn van het heersende systeem en er dus medeverantwoordelijk voor zijn. Door ons daarvan bewust te worden, kunnen we het systeem loslaten. Deze duik brengt ons op de bodem van de U, bij stap 4, *presencing*. Dit is de kern van de theorie. Op dit punt worden we aangezet na te denken over wie we zijn en wat ons drijft in het leven? Niet de cognitie maar de *sense*, de intuïtie speelt daarin een hoofdrol. Vanuit deze ervaring klimmen we vervolgens weer omhoog. Dan volgen de laatste drie stappen: (5) *crystalizing*, gezamenlijk visie en doelen ontwikkelen, (6) *prototyping*, het praktisch toepassen van benoemde visie en doelen in experimenten, en (7) *performing*, het institutionaliseren van de succesvolle prototypen tot nieuwe systemen. De hoge staat van bewustzijn, in de *presence*-fase, stelt individuen en groepen in staat de kern van waaruit ze functioneren te veranderen. Als die verandering plaatsvindt, beginnen mensen te werken vanuit een nieuwe ruimte vol mogelijkheden. In staat zijn om die verandering tot stand te brengen is de essentie van het nieuwe leiderschap. Die kan een antwoord zijn op het verlangen naar de verbetering. Het U-proces kan mensen in beweging brengen en krachten bundelen op weg naar een duurzame toekomst.



Durf persoonlijk te worden

Heb de moed om persoonlijk te worden. Je nodigt mensen uit rond je project om hun motivatie te vertellen voor het werken aan duurzaamheid. Hiermee boor je de bronnen voor verandering aan. Het is realistisch om te beseffen dat er vele manieren zijn om ideeën te verwerkelijken. Wijsheid is het dan te weten wanneer je motivatie en verlangen aanspreekt.



Contrapunt 6

Return of investment

Voor niets gaat de zon op: jijzelf, je baas, de minister, de politiek, de burger, de samenleving, allen mogen vragen naar de kwaliteit van duurzame besluiten en leggen verantwoording af. Maar in veel gevallen wordt die toets maar met een beperkt aantal indicatoren gemaakt. Het is maar hoe je kijkt. Is werkelijke duurzaamheid de 'triple-bottom-line', de optelsom van P+P+P? Allemaal een beetje meerwaarde is het minst om naar te streven. Maar wat te denken van de 'triple-top-line'? P×P×P! Dat is een grotere uitdaging. Niet afwentelen maar meerwaarde creëren. Hoe hoog leg je de lat, voor jezelf en anderen?

"Duurzaamheid is niet duur als je het bekijkt op de lange termijn. Op operationeel niveau is dat niet meteen inzichtelijk. In de financiële structuur van de organisatie komt de langere gebruiksduur van goederen niet ten goede van de financiële afdeling. Dus op strategisch niveau moet je duidelijk maken dat die spaarlamp initieel duurder is, maar dat de gebruiksduur langer is en de energiekosten lager zijn, waar de planeet weer baat bij heeft."

De kunst is je niet te laten verleiden om alles wat je doet ook SMART te formuleren in vaak intern gerichte outputindicatoren (Specifiek-Meetbaar-Acceptabel-Realistisch-Tijdgebonden). Vraag je af: waar draagt mijn project daadwerkelijk aan bij? Dan ga je in een breder gezelschap van maatschappelijke spelers je indicatoren bepalen.

Social return of investment

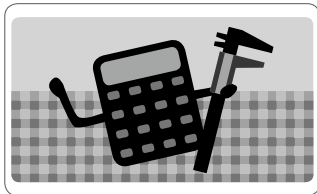
Cijfers en aantallen zeggen meestal nog niets over de toegevoegde waarde. Een simpel voorbeeld ter illustratie: een deel van het welzijnsbudget van een gemeente wordt besteed aan breakdance lessen voor probleemjongeren tussen 16 en 22 jaar, uitgevoerd door het stedelijk jongerenwerk. Door deze investering hangen jongeren niet meer tijdens koopavonden rond in het centrum, wat het winkelend publiek prettig vindt. Ook raken de jongeren een deel van hun energie (en agressie) kwijt, waardoor minder vernielingen plaatsvinden in de stad. Daarbij hebben de jongerenwerkers de jongeren in beeld en ontstaan er contacten waardoor vroegtijdig problemen voorkomen kunnen worden. Ten slotte voelen de jongeren zich gehoord, nu ze een eigen plek hebben waar ze hun (dans)talenten kunnen laten zien. Moeilijk direct in rendement uit te drukken, maar deze investering heeft een positieve uitwerking voor meerdere belanghebbenden.

Zo kan de overheid kijken naar het maatschappelijk rendement van de investeringen (de outcome). Dit kan door het meten van social return of investment (SROI). Met deze methodiek worden waarden van de organisatie zichtbaar gemaakt en het maatschappelijke rendement van de investering berekend. Een accountant onderzoekt de rechtmatigheid van de betalingen en niet de doelmatigheid. Met de SROI-methodiek is het mogelijk om de marktwerking in ondermeer de zorg-, welzijns- en arbeidstoeleidingsector inzichtelijk te maken: wat creëren de sectoren aan waarde, wordt gewerkt met goede prijs-kwaliteitverhoudingen en zijn investeringen succesvol? Door de verhouding tussen de totale investering (kosten) en de gerealiseerde maatschappelijke effecten (baten) in beeld te brengen, wordt duidelijk wat het maatschappelijk rendement is van de investering en dus de impact van de organisatie op de maatschappij. Deze impact is tweeledig, enerzijds worden maatschappelijk (sociale, ecologische en culturele) effecten zichtbaar. Anderzijds geeft het een beeld van de economische en financiële opbrengst. Om de precieze, maatschappelijke doelen van de organisatie in beeld te brengen kunnen we de 'theory of change' gebruiken. Een instrument dat onmeetbaar geachte maatschappelijk processen tamelijk precies kan uitdrukken in kosten en baten. Kort gezegd komt het erop neer dat elke nagestreefde gedragsverandering omgezet wordt in meetbare financiële doelen (inkomsten, subsidies, ontvangen bijdragen). Daarvoor moet je allereerst heel precies kijken naar het belang van de organisatie voor financiers, stakeholders en andere organisaties. Daarnaast moet je de doelstellingen die de stakeholders met de organisatie hebben in kaart brengen, evenals hun verwachtingen van de sociale impact van een beslissing.

Uiteindelijk is met deze methode de impact en de waarde vast te stellen van een beslissing voor de organisatie. Daarmee kan de overheid een antwoord geven aan de samenleving: dit, beste burger, gaat ons duurzaamheidsbeleid kosten en dit gaat het ons opleveren.

<i>Situatie</i>	<i>Gevolg</i>	<i>Kosten</i>
Jongeren hangen in de stad	Winkelend publiek blijft weg	Ondernemers: minder inkomen Gemeente: economisch nadeel
Jongeren hangen in de stad en vernielen paaltjes, prullenbakken, spuiten graffiti	Gemeente vervangt het materiaal	Gemeente: extra kosten (en dan hebben we het nog niet over de kosten die gemaakt gaan worden als de jongeren opgepakt worden en via een veroordeling van de rechter, middels Bureau HALT de graffiti, onder begeleiding, zelf schoon moeten maken)
Jongeren breakdancen	Meer winkelend publiek, minder vernielingen Meer zicht (en dus invloed) op jongeren	Gemeente: kosten voor leraar, accommodatie, jongerenwerkers Ondernemers: meer inkomen Gemeente: economisch voordeel

Figuur 3: Bewegingen van social return on investment



Stel de meerwaarde vast

Toekomstig resultaat heeft vele variabelen en één constante: onzekerheid. Het vereist moed om jezelf af te vragen: wat maakt dit project de moeite waard? Rechtvaardig is het dan om de meerwaarde (zo) objectief (mogelijk) vast te stellen, waarbij de output makkelijker te toetsen is dan de outcome.



Contrapunt 7

Binnen en buiten

In vrijwel alle gesprekken die we voerden kwam dit thema terug: van buiten naar binnen werken is een essentiële ontwikkeling voor de toekomst. Meer contact met de buitenwereld verbreedt het blikveld, kan het *not invented here*-syndroom voorkomen en maakt de beslissingen vaak gewoonweg beter. Misschien wel juist omdat er dan ook onwelgevallige kennis binnen komt, de 'binnenwereld' heeft soms immers een spiegel nodig.

"Als het over duurzaamheid gaat, is geen onderwerp meer monopolair op te lossen. Een probleem moet altijd multidisciplinair opgelost worden, daarvoor zijn twee aspecten belangrijk. Ten eerste of je de juiste mensen in de kring krijgt en ten tweede of je met diegenen tot een betekenisvolle conversatie kunt komen. Fascinerend!"

De afgelopen decennia zijn organisaties zich steeds meer op zichzelf gaan richten. Waar de klant eerder voorop stond bij het uitvoeren van de werkzaamheden en de medewerker tevreden was als de klant tevreden was, bepalen tegenwoordig veel meer de cijfers en feiten het succes van de organisatie. Vroeger was sprake van een extern gerichte organisatie; de effectiviteit die de burgers ervoeren stond centraal en bepaalde het oordeel; er werd van buiten naar binnen gewerkt. In de interne gerichtheid van tegenwoordig gaat het vooral om de doelen die gesteld zijn en het optimaal inzetten van het personeel. De beoordeling gebeurt door de organisatie en degene die de organisatie leidt, wordt afgerekend op de kosten. Naast teleurstelling bij de klant is er nu ook ontevredenheid bij de uitvoerende. Die heeft het gevoel dat hij of zij voortdurend tekortschiet: de eisen van de organisatie botsen met de eisen van de klant. Wat eerder in onderling overleg door de uitvoerders op de werkvloer aan taken werd verdeeld, gebeurt in de nieuwe afrekencultuur door de managers. Allerlei taken zijn opgedeeld, er zijn budgetten aan taken toegekend en er zijn budgetverantwoordelijken aangesteld. Daardoor ontstaan er allerlei afstemmingsoverleggen van coördinatoren, van de begeleiders, van de programmamanagers, van de uitvoerders. (Van Dinten & Schouten, 2008)

"Echte duurzame besluitvorming is een flow, het meebewegen met wat er in de maatschappij gebeurt. Niet reactief, statisch en gericht op een interventie, maar proactief, cyclisch en continu op alle fronten."

Hoe neem je anderen mee in jouw duurzame 'flow'. Hoe kom je tot samenspel? Wie gaat het eigenlijk aan? Die vragen zouden vooraf moeten gaan aan de klassieke vraag: Wie gaat er over? Werken aan duurzaamheid vereist meer contact met de maatschappelijke realiteit, meer samenspraak met stakeholders, en wel in een zo vroeg mogelijk stadium.

Nieuwe routines

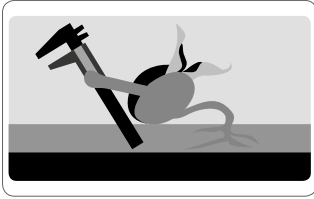
Duurzaam organiseren vereist dat je de beweging van binnen naar buiten maakt en vice versa. In de interviews kwam dit ook een aantal malen ter sprake als een essentiële stap in het 'omdenken'. Een belangrijke stap op weg naar een 'lerende organisatie', een plaats waar mensen voortdurend ontdekken hoe ze de werkelijkheid creëren en hoe ze die kunnen veranderen. Dat is een wenkend perspectief voor organisaties die duurzame ontwikkelingen inzetten om ook zichzelf structureel te veranderen. Ze zijn intens gefocust op het behalen van duurzame resultaten. Met dat doel voor ogen ontwikkelen ze het ondernemende vermogen om telkens weer nieuwe relaties met de omgeving aan te gaan.

In zo'n organisatie is sprake van wederzijdse aantrekkelijkheid. Medewerkers zijn in staat om, afhankelijk van de gestelde doelen, samenwerkingsvormen aan te gaan binnen en buiten de organisatie. Langzaam ontstaat er een nieuwe organisatievorm en bedrijfsstijl en verdwijnen oude patronen. Wil je in zo'n context kunnen werken, dan vereist dat dat je reflecteert op je handelen en je los maakt van 'de stille kracht van de routines'.



Laat een spiegel toe

In de spiegel zien we onze verantwoordelijkheid voor onze eigen ontwikkeling én voor onze bijdrage aan de organisatiedoelen. Laten we onze moed gebruiken om die spiegel van buiten toe te laten en te zien wat moet veranderen. En zo ons eigen blikveld verruimen.



Contrapunt 8

De leemlaag

Ken je 'zebracommitment'? Leiders willen vernieuwing, de werkvloer ook, maar de tussenlaag is bijna ondoordringbaar: de leemlaag. De leemlaag roept frustratie op, want eigenaarschap op de hogere doelstelling is soms ver te zoeken.

"Er is wel bewustzijn dat het anders moet, maar het probleem ligt in het daadwerkelijk anders dóen. Dit stagneert bij 'de ultieme survivors' in de organisatie en nieuwe werkwijzen van begroten en verantwoorden. En voor je het weet, maak je daar zelf ook deel van uit."

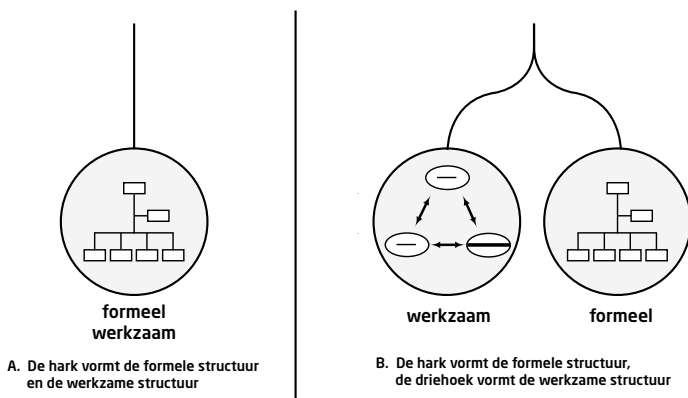
De leemlaag is de hoeder van het heersende systeem: zij bewaakt of wij de afgesproken dingen binnen de afgesproken tijd tegen de afgesproken kosten doen. En dat ís ook belangrijk. Maar kan het anders? Biologisch gezien is de leemlaag ook een voedingsbodem, waarin vernieuwingen uiteindelijk kunnen wortelen als de juiste bronnen worden aangesproken – en daarmee verandert het heersende systeem tóch. Kunnen we andere manieren vinden om aan de legitieme vragen van de leemlaag tegemoet te komen? Bijvoorbeeld door afspraken te maken over effectiviteit in plaats van efficiëntie. Er zijn best harde afspraken te maken over zachte speelruimte. Als we werkelijk tot duurzame besluitvorming willen komen, verandert er dan niet ook iets in structuren? Als processen anders worden ingericht, omdat het gaat over integraler beleid, als er sectoroverstijgende projecten worden opgezet. Wie stuurt dan aan? Aan wie leg je verantwoording af tot in welk detail? En wie is dan eigenaar van de opdracht, en wie van de kennis en de middelen?

"Je moet eerst horen, voordat je gehoord kan worden. Daarvoor moet er ruimte zijn en vertrouwen; vertrouwen in de eigen capaciteiten en vertrouwen in de bedoelingen van de ander. Dan kun je echt verbinding maken en verantwoordelijkheid nemen voor jezelf. Maar er is geen vertrouwen zonder controle."

Netwerkorganisatie

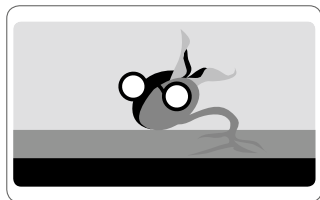
De overheid heeft grotendeels een hiërarchische structuur: processen worden veelal top-down gestuurd. In het Industriële Tijdperk was dat een prima organisatievorm om schaalvergroting te controleren. Deze organisatievorm lijkt op een hark: de top eenzaam bovenaan en naarmate we afzakken een steeds bredere inzet van medewerkers. Van aanhaken, meeveren en ombuigen is in deze structuur weinig sprake. 'De hark controleert vooral de beweging. Ze heeft een grote bijdrage geleverd in de overgang van het tijdperk van *mining for minerals* naar het tijdperk van *mining for movement*. Maar de maatschappij verkeert nu in de fase van de overgang naar *mining for meaning*.' (De Vries & De Vries, 2009) In deze nieuwste fase neemt ieder zijn persoonlijke verantwoordelijkheid. En dat botst met de hiërarchische benadering.

Er is een nieuwe structuur nodig, die leidinggevend en medewerkers faciliteert eigen verantwoordelijkheid te nemen. Dit kan in een *netwerkorganisatie*. Daarin staat interactie centraal, en is verantwoordelijkheid nemen het handelingsbegrip. In een netwerkorganisatie is sprake van een drieslag: medewerkers moeten iets, namelijk het bereiken van dat wat de organisatie zich als doelen stelt, en tegelijkertijd willen de medewerkers ook iets. De medewerker is initiator van een idee waarmee gewerkt kan worden aan de gestelde doelen. Deze gaat op zoek naar actoren, binnen zijn relaties, om het idee te verwezenlijken. Vervolgens hebben ze hun leidinggevende nodig die het initiatief ondersteunt. In deze driehoek is sprake van wederkerigheid. Alle drie de actoren hebben elkaar nodig. Dit is wat we 'de driehoek' noemen.



Figuur 4: Structuur van verantwoord en verantwoording

Naast de wederkerigheid dient er in een netwerkorganisatie sprake te zijn van reflectie. Ieder reflecteert op wat hij doet in relatie tot de taken van de ander, die niet zelfstandig werkt maar anderen nodig heeft om de taken uit te voeren. De driehoek is dan de werkzame structuur binnen de organisatie. De hark is daarbij als formele structuur noodzakelijk om de verantwoording te borgen. Het is de leemlaag van de Rijksoverheid, de laag van afrekenbaarheid maar ook de laag van vruchtbaarheid waarmee de initiator afweegt of zijn idee bijdraagt aan de gestelde organisatiedoelen. De verbinding tussen de laag van verantwoording en de laag van verantwoordelijkheid is van essentiële waarde in deze fase van 'mining for meaning'. Daarvoor is het noodzakelijk om over onze eigen grenzen te kunnen werken, het geheel te kunnen zien en ons daarvoor verantwoordelijk te voelen. Dat is ook persoonlijk meesterschap.



Betrek de leemlaag

Het heersende organisatiesysteem is voor duurzame ontwikkeling soms te smal. Het is wijs om te zien dat de leemlaag noodzakelijk is, maar niet voldoende. Het duurzame systeem moet een laag van verantwoording én een laag van verantwoordelijkheid kennen die integraal met elkaar samenwerken.



CODA

Duurzame besluitvorming is complex. Vooral omdat het nog niet in ons systeem zit. Het vereist nogal wat: je bent bezig met je huidige taken waarbij je bewust bent van tradities en verwachtingen; je bevindt je midden in die realiteit. Je dient de trends in de gaten te houden; kritisch kijken en inschatten welke richting het op gaat, met lef. Maar ook met gevoel voor realiteit. Je wilt de toekomst vormgeven met het oog op het blijvend geluk voor je kleinkinderen en daarin neem je een proactieve houding aan.

Duurzame besluitvorming is gewoon doen! Vanuit je nuchtere verstand nadenken over wat nodig is, inspirerende mensen bij elkaar brengen en aan de slag gaan. Met wijsheid kijken naar jezelf, jouw rol, jouw opvattingen en het lef hebben die te doorbreken als het nodig is. Met gevoel voor realiteit. Degenen die je niet meekrijgt, houd je op de hoogte, benader je positief en je gaat op zoek naar hun persoonlijke drijfveren. "They only learn, if they wanna learn", aldus Senge tijdens het ICC-congres.

Voor Aristoteles is geluk het doel. Dat moeten we zien te bereiken. Dat is niet enkel plezier, maar ook erkenning en inzicht. Dat is de ethiek die in het verlengde ligt van het verlangen. Een deugd is het midden tussen twee tegengestelden, geen middelmatigheden, maar het midden tussen een te veel en een te weinig: de voortreffelijkheid. Daarbij moet je uitgaan van jezelf, kritisch kunnen reflecteren op (de zuiverheid van) je motieven en drijfveren. Maar dat niet alleen, dan zou het kunnen leiden tot egocentrisme en narcisme. Maar juist je eigen handelen kunnen plaatsen in de context. In het handelen met anderen en diens beweegredenen met oog voor het geheel. En daarbinnen zelf de stappen nemen die noodzakelijk zijn voor een duurzame wereld:

*'They only learn,
if they wanna learn'*

Groot denken, klein bewegen



Literatuurlijst

- Ardon, Arend J. (2009) *Moving Moments, Leaderships and interventions in dynamically complex change processes*. Vrije Universiteit, Amsterdam
- Dinten, Wim van, Imelda Schouten (2008) *Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je oriëntaties gebruikt bij organiseren*. Eburon, Delft
- Dohmen, Joep (2008) *Het levens als kunstwerk*. Leminscaat, Rotterdam
- Nieuw Academia (2009) *Deugden 2.0. Duurzame besluitvorming. Een zoektocht naar drijvende krachten achter succesvolle, duurzame innovaties*. Concepttekst t.b.v. ICC-congres 2009, Nieuw Akademia, Groningen
- Maurik, John van (2001) *Writers on leadership*, Penguin, Londen
- Integrale Duurzaamheid, Centre for Human Emergence, Nederland
- Noordergraaf, Mirko, Karlijn van Nierop (2007) *Duurzaam besturen, bijdragen van beleidsmakers aan duurzame ontwikkeling*. Programmabureau Leren voor Duurzame Ontwikkeling, SenterNovem, Utrecht
- Pol, Mattheus van der, Matty van Ewijk, Ard Hordijk (oktober 2008) *Transitiemanagement, startpunt voor dialoog over verdieping van transitiemanagement (concept)*. Constellatie
- Reyn, Lidwien (2008) *Cradle-to-cradle in gebiedsontwikkeling*. Community of Practice, Habiforum en SenterNovem, Gouda/Utrecht
- Scharmer, Otto (2007) *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*. Sol Press, Cambridge MA
- Senge, Peter (1990) *The Fifth Discipline, The Art & Practice of The Learning Organization*, Doubleday, New York
- Senge, Peter (1992) *De vijfde discipline, de kunst en de praktijk van de lerende organisatie*. Scriptum Books, Schiedam
- Senge, Peter, Bryan Smith, Nina Kruschwitz, Joe Laur, Sara Schley (2008) *The Necessary Revolution, How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*. Doubleday, New York
- Swierenga J., J. Jansen (2005) *Gedoe komt er toch*. Scriptum, Schiedam
- Tongeren, Paul van (2007) *Geluk, deugd, plicht, keuze. 8 colleges over de geschiedenis van de ethiek*. Boekhandel Roelants, Nijmegen
- Vries, Cees Anton de, Christiaan de Vries (2009) *Duurzaam organiseren, Vijf strategieën voor het organiseren van duurzame ontwikkeling*. Programmabureau Leren voor Duurzame Ontwikkeling, SenterNovem, Utrecht
- Wilber, Kenneth (2000) *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*. Shambhala Publications Incl., Boston



Geïnterviewde personen

- Krispijn Beek, Beleidsadviseur, ministerie van EZ
- Saskia Bottcher, Beleidsadviseur, ministerie van EZ
- Maurits de Brauw, Secretaris, Algemene Rekenkamer
- Annemie Burger, Directeur-Generaal, ministerie van LNV
- Jet van der Gaag, Adviseur Militaire Samenwerking, ministerie van Defensie
- Jos van der Haar, Consultant Management Development, Bureau Algemene Bestuursdienst, ministerie van BZK
- Antoine Heideveld, Adviseur Leren voor Duurzame Ontwikkeling, SenterNovem
- Louk Heijnders, Directeur Programma Duurzaam en Efficiënt Rijkshuisvestingsstelsel, ministerie van VROM
- Douwe Jan Joustra, Adviseur Leren voor Duurzame Ontwikkeling, SenterNovem
- Carla Moonen, Raadsadviseur Duurzaamheid van het kabinet van de minister-president
- Jacques Mulders, Directeur Innovatie, Ontwikkeling & Opleiding, Bureau Algemene Bestuursdienst, ministerie van BZK
- Peter van der Parre, Programmamanager Duurzame Bedrijfsvoering, ministerie van BZK
- Wiana Partakusuma, Programmadirecteur Duurzaam Inkopen, ministerie van VROM
- Gita Salden, Directeur Financiële Markten, ministerie van Financiën
- Koos van der Steenhoven, Secretaris-Generaal, ministerie van OCW
- Peter Welling, Plaatsvervangend Secretaris-Generaal, ministerie van VROM

Groot denken, klein bewegen



Rosa Lucassen brengt mensen in contact met hun eigen kracht, zodat zij gaan staan voor wat hen écht beweegt. Een creatief procesbegeleider met oog voor de strategische doelen van de organisatie en een coach die het persoonlijke en zakelijke effectief weet te verbinden. Momenteel is Rosa verbonden aan het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling van SenterNovem. Rosa is oprichter van Stichting Echte Welvaart en partner in Bureau Met Waarde v.o.f. E-mail: r.lucassen@echtewelvaart.nl



Janja Molemaker is blijvend nieuwsgierig naar de sociologische processen binnen organisaties. Zij stimuleert mensen zich vanuit hun eigen kracht te bewegen in de steeds veranderende stroom van hun organisatie, zodat ze zich bewust zijn van hun eigen rol bij het behalen van eigen en organisatieresultaten. Zij kijkt met mensen en organisaties achter de processen om te inspireren en geïnspireerd te blijven. Janja is oprichter van Fluvère, mens>kracht>organisatie>. E-mail: j.molemaker@fluvere.nl



Annette de Vries is een 'matchmaker' tussen mensen en ideeën: neem geen genoegen met wat voor de hand ligt en durf verrassende nieuwe contacten aan te gaan! Ze verbindt maatschappelijke thema's aan de actualiteit die mensen in hun directe werk- of leefomgeving beleven. Ze initieert en begeleidt het liefst 'grensoverschrijdende' projecten gericht op méérwaarde. Onderweg reflecteren en leren is haar natuur. Annette is oprichter van Stichting Echte Welvaart en partner in Bureau Met Waarde v.o.f. E-mail: a.de.vries@echtewelvaart.nl

De essayreeks Duurzame Ontwikkelingen II draagt bij aan het denken over duurzame ontwikkeling in Nederland. Veel aandacht is er voor het functioneren van de overheid. Ook maatschappelijke verkenningen en inhoudelijke verdieping krijgt haar aandeel in deze reeks. De essayreeks is een uitgave van het programma Leren voor Duurzame Ontwikkelingen.

In de reeks Duurzame Ontwikkelingen II, Van denken naar Doen zijn verschenen:

1. Duurzaam organiseren (Cees Anton de Vries en Cristiaan de Vries, RnR group)
2. Als iedereen kiest voor duurzaamheid (Julien Haffmans en Karen Jonkers (red), Vrijplaatsen)
3. Groot denken, klein bewegen