

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	15
Deel 1 – Persoonlijk duurzaam leiderschap	31
1 Het is al lang tijd, maar niemand neemt verantwoordelijkheid	33
2 Binnen je mogelijkheden doen wat werkt	51
3 Een gewaarschuwd mens telt voor twee	75
Deel 2 – Duurzaam leiderschap op de werkvloer	105
4 Duurzaamheid aanjagen als professional	107
5 Duurzaamheid faciliteren als leidinggevende	129
6 Verduurzaming versnellen als toplaag	145
7 De ideale duurzame leider	159
Deel 3 – De ideale duurzame organisatie	193
8 Waarom duurzaamheid belangrijk is voor álle organisaties	195
9 Een ander bestaansrecht: de purpose is leidend, niet de aandeelhouder	208
10 Anders meten: succes boeken op zes kapitalen	223
11 Anders organiseren: circulair opereren met nieuwe businessmodellen	245
12 De duurzame ambitie van de organisatie: markttransformatie	255
Epiloog	263
Dankwoord	269
Appendix A – Overzicht van 17 SDG's	272
Appendix B – Checklist duurzame acties en gedragingen	273
Noten	279

Voorwoord

Door Kim Putters

Waarschijnlijk zijn er in de geschiedenis van de mens veel momenten geweest waarop iemand om zich heen keek, de wereld zag veranderen en dacht: Ik leef in de meest turbulente tijd ooit. Je ervaart immers alleen je eigen tijd en dat kan al gauw in schril contrast staan met andere tijden, waar je slechts een beperkte voorstelling van hebt. Het is dus erg verleidelijk om ook nu, met alles wat er in de wereld gebeurt, te denken dat het nog nooit zo turbulent is geweest. Maar het zullen de historici van de toekomst zijn die echt kunnen duiden hoe veranderlijk en impactvol onze huidige tijd eigenlijk is binnen het grotere plaatje van de wereldgeschiedenis.

Toch kunnen we nu wel uitzoomen en constateren dat we in ieder geval in een tijd leven waarin véél verandert, meer dan op sommige andere momenten in onze recente historie als mensheid. Vergeleken met 10, 20 of 30 jaar geleden zijn de systeemveranderingen die nu plaatsvinden bijvoorbeeld groter dan toen. En ze zijn ook nog eens heel divers van aard, waardoor er veel samenkomt: de klimaatverandering die enorm haar beslag krijgt en heel voelbaar en merkbaar wordt voor heel veel mensen en noodzaakt tot verduurzaming van bedrijvigheid, consumptie en werk; de digitalisering die al onze manieren van werken, communiceren, leven, wonen en omgaan met elkaar verandert; de fundamentele ongelijkheden die er in de samenleving zijn geslopen en die, als we niet opletten, steeds dieper worden.

De optelsom van al deze ontwikkelingen maakt dat de rolverdeling tussen burgers, overheid en bedrijven aan het veranderen is, evenals de verwachtingen die we van elkaar hebben. Als voorzitter van de SER kijk ik bijvoorbeeld naar de arbeidsmarkt en zie dat het schuurt: banen

die eerder niet bestonden (big data architect), nieuwe verantwoordelijkheden waar organisaties nog niet aan gewend zijn (rapporteren op duurzaamheidsdoelen), andere taken waar werknemers nog hun draai in moeten vinden (vragen of een klant met 'hem', 'haar' of 'hen' aangesproken wil worden), en historisch gegroeide verschillen die niet langer geaccepteerd worden (de loonkloof tussen mannen en vrouwen). Maar ook branches die al eeuwen bestaan veranderen rap. Neem de gezondheidszorg. Het individu kan steeds meer zelf doen en dus verandert het beroep van de arts en de verpleegkundige elk jaar weer. Ook de komende jaren nog. En ondertussen moeten zorgmedewerkers bijschakelen en zich bijscholen om toekomstbestendig te blijven, terwijl de werkdruk door personeelskrapte al erg groot is.

Er vinden dus heel veel systeemtransities plaats (energievoorziening, mobiliteit, gezondheidszorg, huisvesting) door de grote ontwikkelingen die zich nu voltrekken (klimaatverandering, digitalisering, ongelijkheidsgroei). Dit is iets wat we in de geschiedenis vaker hebben meegemaakt, maar wat toch ook redelijk zeldzaam is. Het is iets wat grofweg eens in de 100 tot 150 jaar gebeurt. Wat zich nu voltrekt kan goed vergeleken worden met de overgang van de boerensamenleving naar de industriële revolutie. Ook toen raakte een grote ontwikkeling (nieuwe technologie) heel veel systemen (energievoorziening, mobiliteit, gezondheidszorg, huisvesting) en daarmee enorm veel beroepen, verantwoordelijkheden, taken en verwachtingen, tot in families aan toe. We ervaren nu iets vergelijkbaars. Hoe we sociaal met elkaar omgaan verandert snel: wat ouders van hun kinderen verwachten, wat je met je vrienden doet, op afstand of fysiek. Tijd en plaats lijken geen rol meer te spelen, wat leidt tot een fundamentele verandering van ons samenlevingsmodel.

Dit soort tijden biedt heel veel kansen. Maar het kan ook gruwelijk fout gaan. Als je naar de geschiedenis kijkt, dan vindt dit soort omwentelingen meestal niet zonder conflict of oorlog plaats. Onze huidige tijd kan dus heel pijnlijk zijn, tenzij we aan twee voorwaarden voldoen. Ten eerste zullen we moeten leren van het verleden. Zoals gezegd is de fase waarin we zitten eigenlijk niet nieuw. Ja, de precieze samenkomst en de precieze inhoud van de veranderingen zijn dat wel, maar het feit dat het gebeurt, dat ons samenlevingsmodel verandert, is niet nieuw. Ze zeg-

gen weleens: de geschiedenis herhaalt zich niet, ze rijmt. Ik denk dat dit een mooie analogie is. Het is elke keer weer anders, maar als je het rijmschema doorhebt dan wordt het wat beter voorspelbaar. Het is dus te hopen dat we als mensheid zo ver gevorderd zijn dat we onze lessen uit de geschiedenis kunnen trekken, dat we weten waar de conflicten zich kunnen voordoen en hoe we daarmee om willen gaan.

Ten tweede is het van belang dat we de kansen die deze fase biedt benutten om onwenselijke ontwikkelingen een halt toe te roepen en om te keren. Er is steeds meer momentum om ongelijkheid te bestrijden, om een gezondere leefomgeving te creëren en om op een nieuwe, betekenisvollere manier je geld te verdienen en te ondernemen. Die kansen liggen er, ze zijn levensgroot. Maar we moeten ze wel zien en ze sneller grijpen.

Als het ons lukt om het conflict dat gepaard gaat met dit soort omentelingen te beperken en de kansen die er liggen te grijpen, dan kunnen we overschakelen naar een nieuwe manier van samenleven. Eigenlijk verlaten we dan het industriële systeem, dat gericht is op materiële welvaart en economische groei met minder oog voor de uitputting van natuurlijke en menselijke hulpbronnen. We bewegen dan naar een samenleving van wat ik brede welvaart noem. Daarin is er veel meer evenwicht in het afwegen van economische ontwikkeling, duurzaamheid, klimaat en de sociale voorwaarden die maken dat iedereen een toekomst kan hebben in ons land of in deze wereld.

Daarvoor moeten we wel met zijn allen aan de slag. Of, zoals Mark en Marnix het in dit boek noemen, daarvoor zullen we met zijn allen een stevige portie duurzame ambitie aan de dag moeten leggen. Zij vragen van jou dat je zo effectief mogelijk je invloed gaat aanwenden om de transitie naar een duurzamere wereld te versnellen, en ze wijzen daarbij specifiek op de 80 000 uur die een gemiddelde carrière telt. Als je die inzet om het verschil te maken in de duurzaamheidstransitie kan dat weleens als een hefboom werken die maakt dat je een veel grotere impact hebt dan als je alleen als burger en als consument je rol pakt. Ik vind dat een inspirerend en lonkend perspectief. Stel jezelf de vraag: Als ik 79 999 uur van mijn carrière erop heb zitten en ik heb het laatste uur over om terug te kijken en na te denken over wat nou mijn bijdrage aan deze wereld was, wat zou ik dan betekend willen hebben?

Deze positieve en belangrijke aansporing is ook nog realistisch. Het begint namelijk bij het besef dat we allemaal moeten nadenken over ons morele kompas, over hoe we in de samenleving staan. Dat moeten we doen als particulier én wanneer we een rol vervullen in een organisatie. Dit geldt enerzijds voor de werkgever, de directeur, zijn toezichthouders, de commissarissen: iedereen met enige macht in het bedrijfsleven mag meer gaan handelen vanuit dat morele kompas. Het gaat dan niet alleen over de huidige bedrijvigheid en het bestrijden van de negatieve effecten daarvan, maar ook over de vraag waaraan je wilt bijdragen als bedrijf. Wat is je toegevoegde waarde voor de samenleving en is het misschien tijd dat daarin iets verandert?

Het geldt anderzijds ook voor de werknemer of anders werkende. Ook die mag zichzelf kritische vragen stellen: Hoe sta ik in het leven? Op welke manier kan ik met mijn werk een bijdrage leveren aan een duurzame wereld? Ik hoop dat als mensen dit boek hebben gelezen en ze op het punt staan een volgende carrièrestap te maken, de ruimte die ze in een potentiële functie wel of niet voelen om hun duurzame ambitie tot uiting te brengen een argument is om mee te wegen of ze die baan gaan doen. Dat kan dan tot heel interessante wedervragen in sollicitatiegesprekken leiden richting de nieuwe werkgever. Op zijn minst zal het gesprek dat dan op gang komt invloed hebben op hoe je aan het einde van je carrière terugkijkt op je rollen en de betekenis daarvan. In het beste geval hebben werknemers, zeker op deze krappe arbeidsmarkt, impact op de koers van zo'n bedrijf, als er maar vaak genoeg kritische vragen over duurzaamheid worden gesteld aan werkgevers.

Hoe je duurzame ambitie kunt tonen als beslisser binnen of als werknemer van een organisatie lees je in dit boek. Mark en Marnix leunen daarbij op een schat van kennis, die ze hebben opgedaan in interviews met experts, voornamelijk voor de *Ecosofie*-podcast van Marnix, waar ik zelf ook te gast mocht zijn. De kennis die je in dit boek tegenkomt is niet altijd nieuw. Denk bijvoorbeeld aan inzichten uit belangrijke vakgebieden als de ecologie, de transitiekunde en de psychologie, waar Mark en Marnix veel uit putten. Toch is veel van die kennis nog niet zo wijdverbreid als zou mogen. Een momentum om wetenschappelijke kennis te verspreiden en om te zetten in actie was er eerder nog te weinig, maar is er nu wel. Je ziet dat instituties die eerst nog afwachtend waren zich

nu beginnen open te stellen. Politici, CEO's, brancheorganisaties: de wereld gaat open en heeft behoefte aan dit soort kennis.

Ik ben dan ook heel blij dat Mark en Marnix dit enorm uitgebreide werk hebben geschreven. Het kan echt dienen als een handboek en naslagwerk voor iedereen die iets wil betekenen in het versnellen van de transitie naar een duurzamere wereld. Graag voeg ik daar een tweeledige oproep aan jou, de lezer, aan toe. Ten eerste: als je dit boek leest, denk dan eens na over je eigen morele kompas. Wat vind je goed en wat fout? Wat vind je acceptabel en wat onacceptabel? Wat zou er in de wereld mogen veranderen en aan welk specifiek onderdeel wil jij bijdragen? Ten tweede: toon lef om te handelen naar de antwoorden die je dan vindt. Durf de keuzes die je maakt vanaf nu meer te baseren op dat morele kompas, hoe ingewikkeld dat soms ook kan zijn. Dan is een maatschappij die brede welvaart nastreeft misschien niet eens zo ver weg.

Kim Putters

Voorzitter Sociaal Economische Raad

Inleiding

De directeur en de wasbare luiers

De directeur en ik (Mark) zaten tegenover elkaar in de coachruimte. Hij was met zijn leeftijd van – naar ik schat – ergens tussen de 50 en de 55 veruit mijn meerdere in levensjaren. Toch was ik in dit coachtraject nu al een maand of zes degene die de vragen stelde en de ander spiegels voorhield. Vroeger had ik dit ietwat onwennig gevonden, niet eens zozeer vanwege zijn leeftijd, maar vooral omdat hij hier niet alleen voor zichzelf zat. Hij zat er ook in zijn rol als directeur van een organisatie met zo'n 300 mensen in dienst. Maar met elke leidinggevende of eindverantwoordelijke die zich in mijn praktijk meldde, kwam ik er meer achter dat ook zij maar mensen zijn. Vaak lopen ze rond met worstelingen zoals jij en ik die kunnen hebben, met als enige verschil dat hun beslissingen op meer mensen impact hebben.

Deze directeur had zich bij me gemeld nadat hij had deelgenomen aan een van mijn trainingen; hij wilde samen met mij nog verder werken aan zowel zijn persoonlijk leiderschap als zijn leiderschap in zijn organisatie. Inmiddels waren we een flink eind gevorderd in het traject en hij had al een paar prachtige stappen gezet in zijn groeiproces. Zo had ik hem in de vorige sessie geholpen om zijn missie in het leven te verhelderen door zijn persoonlijke kernwaarden op te diepen. Een van de waarden die hij had gevonden was duurzaamheid en hij zou er eens nader op kauwen wat hij daarmee wilde doen.

Vandaag zat hij tegenover me te vertellen waar hij mee bezig was geweest sinds de vorige sessie. Hij had een werkgroep opgericht in zijn bedrijf met mensen die wilden meedenken over het leveren van een extra bijdrage aan de maatschappij rondom duurzaamheid en inclusie. Met hen had hij een aantal Sustainable Development Goals omarmd waar ze op wilden focussen in hun bedrijfsvoering. Ook hadden ze

een vierde stakeholder toegevoegd in het strategiedocument van de organisatie met wie vanaf nu rekening gehouden moest worden: naast klanten, medewerkers en aandeelhouders werd nu ook de maatschappij als belanghebbende partij beschouwd.

Gevoelsmatig vond ik het allemaal nog niet zo spannend. Dit waren vooral beleidsmatige keuzes met nog weinig directe impact. Met een beetje pech zou het hierbij blijven en zou zijn organisatie alleen een sausje van *greenwashing* overgoten krijgen.

Maar het tegendeel bleek waar. Na het leggen van het beleidsfundament waren er concrete ideeën en plannen op tafel gekomen voor verduurzaming van de organisatie en die was de directeur ook maar gewoon direct gaan uitvoeren. Zo had hij besloten dat zijn hele wagenpark geëlektrificeerd ging worden. Binnenkort zou niemand in zijn organisatie nog op benzine rijden. Ook zette hij zich in voor het gelijktrekken van salarissen van mannen en vrouwen op hetzelfde functieniveau, waarvan hij bij onderzoek tot zijn verbazing had geconstateerd dat dit over de jaren scheef was gegroeid omdat mannen steviger onderhandelden bij hr en vrouwen sneller meebewogen. En zo ging hij nog even door met interventies, plannen en besluiten die van kracht waren geworden of op stapel stonden om doorgevoerd te worden binnen zijn organisatie. Ik wilde het in mijn rol als coach niet te veel laten merken, maar ik besepte ineens dat ik enorm enthousiast werd van wat hij vertelde.

Dat enthousiasme had rechtstreeks te maken met iets waar ik zelf al jaren mee bezig was. Al vanuit mijn opvoeding is mij altijd een gezonde aandacht voor het milieu bijgebracht: geen afval op straat gooien, de kraan dichtdraaien tijdens het tandenpoetsen en papier in de papierbak gooien en glas in de glasbak. Ik hield me als kind – en later ook als volwassene – netjes aan die voorschriften, maar naarmate ik ouder werd, mijn bewustzijn groeide over hoe het ging met het milieu en ik meer geld en keuzevrijheid kreeg om mijn eigen koers te varen, nam ik stukje bij beetje meer verantwoordelijkheid voor mijn levensstijl en bijbehorende footprint.

Dat begon vrij laagdrempelig. Ik zorgde dat er een gft-bak kwam en ging ook plastic, metaal en drinkpakken scheiden. Ik ging minder vlees

eten, probeerde minder lang te douchen (wat niet altijd lukte) en ik ging meer aan goede doelen schenken.

Maar na verloop van tijd vond ik dit niet genoeg. Zo ging de wereld het toch niet redden? Ik stopte helemaal met het eten van vlees en vis, kocht meer tweedehands spullen (zoals een refurbished smartphone), compenseerde vluchten door veel geld te betalen om bomen te laten planten en ik ging beter voor mijn spullen zorgen door ze tijdig schoon te maken en te onderhouden om zo de levensduur te verlengen. Ik liet iets inslijten als nieuw gedrag tot het een duurzaam automatisme was geworden, las dan over een nieuw onderwerp en ging ook daarmee aan de slag. En dat brengt ons bij vandaag. Als consument en als burger ben ik in de ogen van sommigen misschien wel het braafste jongetje van de klas. Ik leef op sommige vlakken op een manier waar ik vijf of tien jaar geleden mensen nog om uitlachte en waarvan ik nooit gedacht had dat ik eraan mee zou doen. Ik zal je niet met alles vervelen, maar als ik dan toch twee onderwerpen noem, dan denk ik dat je met veganisme en wasbare luiers genoeg weet.

Moreel voelde het goed om zo in het leven te staan. Ik kan slecht tegen mensen die veel praatjes hebben maar niets doen. *Put your money where your mouth is*. Neem verantwoordelijkheid voor je eigen handelen. Dat is de eerste les van elke vorm van leiderschap. Maar tegelijkertijd knaagde er ook iets. Iets waar de directeur me nu mee confronteerde. Een twijfel die semi-bewust in mij rondging.

Twijfels over je eigen duurzame of morele gedrag gaan meestal één van twee kanten op. Je kunt jezelf bevragen of je niet een beetje overdrijft met je groene gedrag: doe ik niet te veel? En je kunt je afvragen of het wel genoeg is wat je doet: doe ik niet te weinig?

Die eerste soort twijfel had ik zeker gehad. Ik was vooral bezorgd geweest om mijn imago. Wat zullen de mensen wel niet van me denken als ik de duurzame ridder uithang? Sommige angsten bleken ongegrond, want veel gedrag zien anderen niet eens. Tweedehands spullen kopen, dingen repareren of compensatiebomen bekostigen, daar merkt je omgeving niet zoveel van. Maar geen vlees en vis meer eten, dat leidde bij vrijwel elke maaltijd tot gesprekken en een enkele keer ook tot felle stellingname aan de andere kant van de tafel. Maar over het algemeen was het goed te doen. Sterker nog, een aantal vrienden was zelf ook

groen aan het pionieren en wist me te inspireren om steeds maar weer een extra stapje te zetten.

Aan die andere kant kende ik ook twijfels. Ik mocht me dan ergens het braafste jongetje van de klas voelen, tegelijkertijd wist ik dat ik verre van perfect was. Neem alleen al die wasbare luiers. Toen ik daar trots over vertelde aan een vriend diende hij me van replek: 'Nog beter voor het milieu was het geweest om geen kinderen te krijgen.' Een fair punt. Er zullen genoeg groene rakkers zijn die mijn manier van leven nog steeds doorspekt van kapitalisme en consumentisme zullen vinden en me verachten omdat ik niet minimalistischer leef. Toch was ik erop uitgekomen dat dit voor mij juist als een goede balans voelde. Ik doe en laat er veel voor om bewust en duurzaam te leven, maar ik ben niet gestópt met leven. De belangrijke dingen doe ik nog. En ja, daarbij laat ik een voetafdruk achter. De hoop is dat die voetafdruk over het geheel genomen overwegend positief is.

Maar de twijfel die ik nu voelde – en die de directeur in het licht zette – ging eigenlijk niet over meer of minder, maar over ánders. Het knagende gevoel waar ik mee rondliep kwam vanuit de vraag of wat ik deed – vanuit consumentenactivisme proberen de wereld te verbeteren – eigenlijk wel effect sorteerde. Waren er niet andere dingen die ik kon doen die de transitie naar een duurzamere wereld in veel hoger tempo zouden versnellen?

In de daadkracht van de directeur vond ik het antwoord waarnaar ik op zoek was. De beslissingen die hij in zijn organisatie nam hadden zoveel meer slagkracht voor de duurzaamheidstransitie dan ik ooit met mijn afval scheiden, veganisme en wasbare luiers zou kunnen bereiken. Deze man besloot dat een aantal zaken vanaf nu *zus en zo* was en ineens waren driehonderd mensen duurzamer aan het leven. Dit schoot tenminste op.

Ik wist natuurlijk al lang dat consumentenactivisme alleen niet genoeg was en dat ook het bedrijfsleven en de overheid een draai moeten gaan maken, maar nu zag ik het voor mijn eigen ogen gebeuren en kon ik de kracht ervan voelen. Hier wilde ik meer van. Deze man toonde niet alleen leiderschap door beter te gaan zorgen voor zijn organisatie, hij toonde ook leiderschap gericht op de maatschappij om beter te zorgen voor anderen en voor toekomstige generaties.