

# HOE SPIRITUALITEIT KAN BIJDRAGEN AAN DE DUURZAME ONDERNEMING

**Via verbinding en cocreatie naar een duurzame wereld**

Madelon Stoele en Ilonka de Beer

*There is no more strategic issue for a company, or any organization, than its ultimate purpose. For those who think business exists to make a profit, I suggest they think again. Business makes a profit to exist. Surely it must exist for some higher, nobler purpose than that. **Ray Anderson***

Working Paper nr. 19 in de serie 'Duurzaam Organiseren ⇒ Doen!'  
Nijmegen School of Management in samenwerking met Kluwer  
april 2012

## Samenvatting

Zonder heldere beantwoording van de purpose, ofwel de ‘waaromvraag’ kan een organisatie niet duurzaam zijn. Purpose is de vierde noodzakelijke P naast ‘people, planet en profit’. De vraag naar het waarom is vaak makkelijker te beantwoorden voor mensen die aangesloten zijn bij een groter geheel of samen een wereldbeeld delen. Een duurzame organisatie werkt vanuit een doel, het bestaansrecht van een bedrijf.

Spiritualiteit in het bedrijfsleven betekent meer werken vanuit verbinding, contact, vertrouwen en nieuwe waarden voor nu en de toekomst. Kern van deze paper ligt in het kijken naar wat spiritualiteit kan bijdragen aan duurzaamheid in organisaties. We bepleiten in dit artikel het verinnerlijken van duurzaamheid. Er zijn nog te weinig bedrijven die zich in deze fase bevinden.

Allereerst zetten we de urgentie van verduurzaming uiteen en de kansen die de overgang naar een nieuwe tijd biedt. Vervolgens kijken we naar de drie niveaus die centraal staan tijdens het congres, gekoppeld aan de theorie van Simon Sinek (2009): duurzaam denken (waarom doe je iets) duurzaam organiseren (hoe doe je iets) en duurzaam doen (wat doe je).

Het ‘oude’ denken (ook: het huidige denken) heeft geresulteerd in de meervoudige crises waar we momenteel in de wereld mee geconfronteerd worden. Bedrijven werken veelal nog steeds vanuit het uitgangspunt van winstmaximalisatie en zijn daarom medeverantwoordelijk voor de huidige crisis. Het ‘oude’ denken vindt zijn grondslag in angst en is onder meer gebaseerd op materialisme en newtoniaans denken. Bovendien staat in het oude denken het gebruik van de linkerhersen helft centraal.

Bedrijven van de toekomst zullen zich op een andere manier gaan organiseren: leiderschap en transparantie krijgen vorm vanuit een nieuw waardesysteem. Succesvolle bedrijven werken vanuit een hoger doel (*purpose/why*). Om de verbinding met een hoger doel te maken is een ‘nieuwe’ manier van denken nodig: creatief (rechterhersen helft) en werkend vanuit het geheel (systeem).

Door anders denken ga je ook anders doen (*what*). Het gaat erom mensen te raken via ervaringen, want alleen dan kan duurzaamheid verankeren in organisaties en in de wereld. Door op een nieuwe manier samen te werken – binnen en tussen organisaties of instellingen – komt duurzaamheid op een hoger niveau. Denk hierbij aan organisatorische innovatie en transitie, onverwachte creatieve samenwerking en cocreatie.

### Inhoud

Samenvatting	2
1. Introductie	4
2. De urgentie van verduurzaming	6
3. Een overgangstijd	7
4. De duurzame organisatie	8
5. Epiloog	14
Bronnen en referenties	16
Over de auteurs	17

Deze paper dient ter inspiratie voor het congres Duurzaam Organiseren Doen en reikt enkele handvatten aan om de organisatie van de toekomst vorm te geven.

<b>Het oude versus het nieuwe denken</b>	
<b>Het oude denken</b>	<b>Het nieuwe denken</b>
Industriële tijd	Betekenis en zingeving
Macht aan de top	Welzijn
Winstmaximalisatie	Dienend leiderschap
Welvaart	Authenticiteit/consistentie
Doelmatigheid	Transparantie
Individuele prestaties	Creativiteit
Autoritair/directief leiderschap	Samenwerking/verbinding
Kennis	Vrijheid/verantwoordelijkheid
Kortetermijndenken	Waardengedreven

## **Hoe ziet het bedrijf van de toekomst uit?**

*Rotterdam, 21 januari 2015*

**Greet (27), Matana (25), Akasma (28) en Lucas (31) komen elkaar tegen in de lounge van UWT, het levensmiddelenbedrijf opgericht in 2012 door Wakker Dier, Triodos en Unilever. Het doel van UWT is om levensmiddelen te produceren die op diervriendelijke wijze tot stand gekomen zijn en die bijdragen aan het welzijn van de mens. Greetje en Akasma zijn verantwoordelijk voor de marketing en de bewaking van ethiek. Vandaag is de dag van de natuur en alles in het bedrijf is daarvan doordrongen. Zonder natuur geen levensmiddelen en dus ook geen leven.**

**De dag begint vandaag met een dankceremonie in de stilte van het kantoor. Iedere werknemer kan op eigen wijze bedanken voor alles wat de aarde hen dit jaar gebracht heeft. Matana mediteert voor Boedha terwijl Greetje een kaars aansteekt bij de Heilige Maria. Akasma dankt Mohammed voor alle schoonheid die er dit jaar weer gekomen is en Lucas zit stil en luistert naar klassieke muziek op zijn iPod.**

**Allen maken contact met hetgeen voor hen die dag het belangrijkste is om te doen. Daarna hebben ze een meeting over hoe ze elkaar kunnen helpen met elkaars taken. Akasma heeft vandaag een internationale skypebijeenkomst over een vraagstuk waar cocreatie centraal staat. Biyu doet mee om te leren hoe zij meer vanuit haar rechterhersen helft kan werken. Hiervoor gebruikt ze ook de tekenlessen.**

**De beloning voor een ieder is elkaars succes en de verbinding die hierdoor tot stand komt. Hierbij worden ze gecoacht door een van de oudere werknemers van het bedrijf. Op basis van ervaring gidst deze persoon hen en stuurt bij waar nodig.**

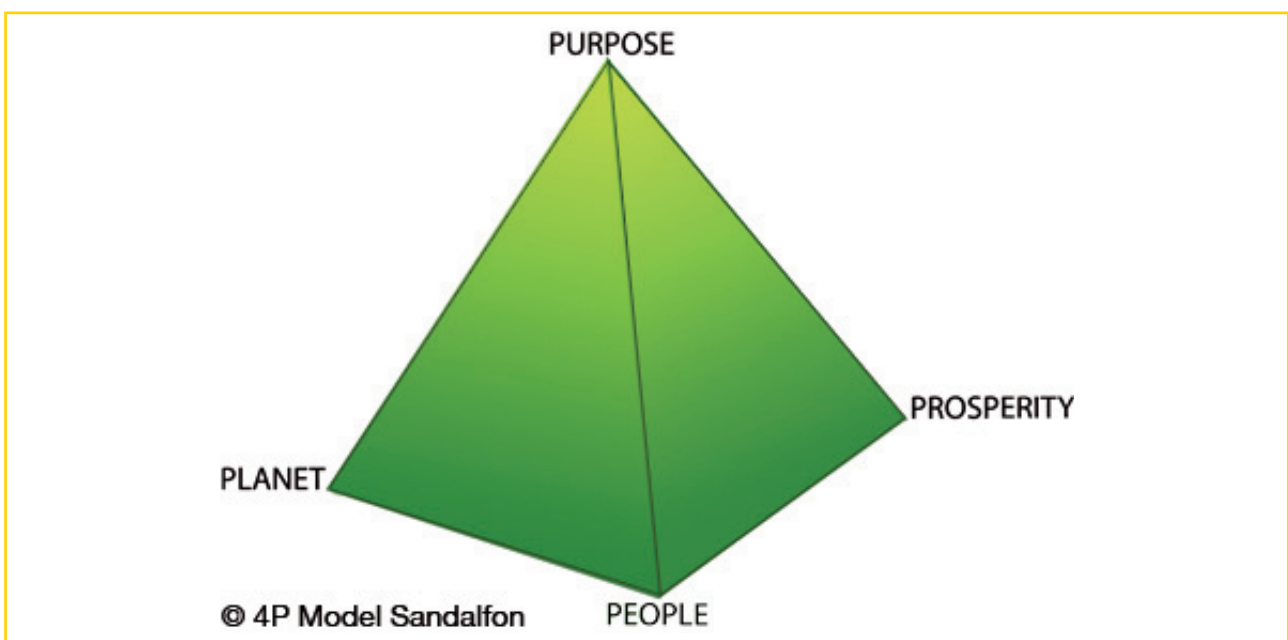
*Geïnspireerd op: Adjiedj Bakas*

## I. Introductie

Deze paragraaf introduceert een aantal begrippen en uitgangspunten die de samenhang tussen spiritualiteit, duurzaamheid en het bedrijfsleven verduidelijken.

### **Spiritualiteit concreet maken**

De noodzaak om tot een wereldwijde duurzame samenleving te komen geeft aanleiding om het denken over spiritualiteit concreter te maken. Het gesprek met andere disciplines zoals moderne wetenschap, filosofie en religie is noodzakelijk om tot meer inzicht te komen in de oereigenschappen, structuren en processen van het universum. Met een gedeeld wereldbeeld is er kans op een betere ontwikkeling van waarden, rechtvaardigheid en wetten ter bescherming van de aarde en alle levensvormen. Ook kunnen er dan betere systemen voor economie, politiek en onderwijs ontwikkeld worden.



Figuur 1. De vier P's Planet, People, Profit/Prosperity en Purpose

Spiritualiteit wordt ook wel naast Planet, People en Profit/Prosperity de vierde P genoemd, in de vorm van het woord Purpose. Purpose gaat om een bezield gezamenlijk doel. De balans tussen alle p's kan alleen bestaan als er bezieling is. Een bezielde levenshouding waarin je zuiver, betrokken en waardegedreven handelt, denkt en voelt. Deze menselijke binnenkant wordt vaak over het hoofd gezien, ofschoon dat juist de essentie van duurzaamheid is, zegt prof. Herman Wijffels, hoogleraar Duurzaamheid. Ook oud-premier Ruud Lubbers benoemde op de OCF2.0-conferentie het belang van een extra dimensie, op individueel niveau Pneuma genoemd. Het hervinden van spiritualiteit is volgens hem een van de belangrijkste dimensies van duurzaamheid. Spiritualiteit, hoewel door iedereen anders beleefd en ingevuld, leidt tot harmonie en draagt bij aan de vreugdevolle viering van het leven, de gemeenschappelijke bestemming van alle volkeren.

### **Spiritualiteit en bedrijfsleven**

Paul de Blot definieert het begrip 'spiritualiteit' in zijn weblog als: 'Een innerlijke ervaring die mijzelf overstijgt, richting geeft aan mijn leven en mijn bestaan zinvol maakt.' Spiritualiteit heeft volgens De Blot evenals religie

betrekking op een bovennatuurlijke of niet-empirische werkelijkheid. Maar het zou dom zijn om het religie te noemen, want dat woord roept bij velen negatieve associaties op. Het doet denken aan dogmatisch leergezag, starre regels, lege rituelen en conflicten met andersdenkenden. Spiritualiteit klinkt veel beter en kan voor iedereen wat anders betekenen. Het is vaak een soort religie à la carte, waarbij men vrijelijk elementen kan overnemen uit diverse religieuze en occulte tradities. De nadruk ligt op individuele ervaringen en persoonlijke groei. Spiritualiteit wordt gewoonlijk aangeboden in de vorm van cursussen of seminars. Het is een product dat verhandeld kan worden, een soort *rebranding* van religie, die goed past binnen het marktdenken (De Blot, 2007).

In het zakenleven wordt spiritualiteit steeds vaker gezien als een middel dat de productiviteit en efficiëntie kan verhogen. Het kan worden gebruikt om werknemers te doordringen van de heilige missie van hun bedrijf. Elke ziel heeft een levensopdracht en dat geldt ook voor de ziel van een onderneming. De spiritualiteit van een bedrijf is volgens De Blot geworteld in de droom, het ideaal of diepste verlangen van de oprichter. Zo'n 'zijns-ervaring' blijft dikwijls het best bewaard in een familiebedrijf, dat alle medewerkers bezielt met dezelfde geest, met een gemeenschappelijk verlangen en ideaal. Iedereen voelt zich een deel van het geheel en is loyaal aan de onderneming. Spiritualiteit kan het personeel motiveren en inspireren. Het verhoogt hun inzet en arbeidsvreugde.

**'Spiritualiteit en bedrijfsleven? Spiritualiteit lijkt een grote vergaarbak. Het gaat over je verbinden met God, over liefdevol zijn naar anderen, over egoloosheid, over positief denken, over zelfkennis, over magie.'** (Paul de Blot)

### **Definitie duurzame organisatie**

Mondiale duurzaamheid wordt vaak gedefinieerd als het vermogen om de behoeften van het heden tegemoet te komen, zonder het vermogen van toekomstige generaties om hun behoeften te voldoen te beperken. Duurzame ontwikkeling kan gezien worden als een proces van menselijke ontwikkeling vanuit een inclusief, verbonden, aangesloten, gelijkwaardig, verstandig en veilig geheel (Gladwin et al., 1995). Duurzaamheid heeft vooral te maken met het diepe besef dat we in een eindige wereld leven en dat elk handelen van de een consequenties heeft voor de ander. Het bedrijfsleven dient duurzaamheid in alle opzichten te ondersteunen. Een duurzame onderneming is er daarom een die bijdraagt aan duurzame ontwikkeling door het leveren van economische, sociale en milieuvoordelen (Elkington, 1994).

### **Het doel van een duurzame organisatie**

Waarom bestaat een bedrijf? Welke vierde P (Purpose), oftewel doel kun je onderscheiden? Rond de reden van de oprichting bevinden zich de wortels van het bedrijf. Steeds vaker gaan ook grote bedrijven zoals Unilever 'back to the roots' om opnieuw de richting vorm te geven. Het antwoord van een duurzame organisatie kan niet anders zijn dan dat zij een betere wereld wensen en helpen deze te scheppen. Met het oog op verbetering voor allen. Een mens, het individu, komt tot zijn recht in de mate waarin hij bijdraagt aan de gemeenschap. Mensen vinden elkaar als er gewerkt wordt voor een gemeenschappelijk doel. Dit leidt tot verbinding. Hiermee ontstaat de verbinding tussen het bedrijfsleven en duurzaamheid.

### **Innerlijke duurzaamheid**

Duurzaamheid kun je pas verkrijgen als mensen het zelf voelen of zijn. Innerlijke duurzaamheid, zou je dat kunnen noemen. Het gaat om een diepe innerlijke ethiek. Maar hoe doe je dat? En hoe bereik je mensen om dat te doen? Door te kijken naar hoe zij zich verbinden. Verbinding met hun eigen hogere zelf, hun doel in het leven, met elkaar binnen organisaties en over de grenzen van organisaties heen. En dat noemen wij spiritualiteit. Duurzaamheid is de enige weg naar een gezonde economie. Verduurzamen is een onvermijdelijke opgave. En die verduurzaming gaat niet snel genoeg.

## **2. De urgentie van verduurzaming**

Deze paragraaf zoomt in op twee onderwerpen: beschrijven van het punt waar we als samenleving staan en de organisatie van duurzaamheid.

### **Waar staan we?**

De mens, en dan vooral de westerse mens, heeft zichzelf de afgelopen eeuwen het centrum gemaakt van al het leven. Dit antropocentrische wereldbeeld heeft ertoe geleid dat natuurlijke hulpbronnen en dieren ten dienste staan van de mens. We hebben een systeem gevolgd dat geen verantwoordelijkheid neemt en geen inzicht heeft in eigen handelen (korte en lange termijn). Dit systeem vernietigt langzamerhand zichzelf. Volgens Friedman (2009) is het moeilijk om de mens van het groei-model en het materialisme af te halen. Kopen staat centraal in onze economie vanaf de jaren vijftig van de vorige eeuw. Onze samenleving is opgebouwd vanuit een materialistisch en newtoniaans systeem. Alles is in stukjes opgedeeld om op deze wijze zaken beter te kunnen controleren en beheersen. Angst houdt ons hierin gevangen. De westerse samenleving is op angst gebaseerd. In onzekere tijden grijpt de mens terug op materie. Kunnen wij nog gelukkig zijn met minder materie en geld?

Een typisch 20ste eeuws bedrijf kenmerkt zich volgens Anderson (2009) als volgt: 'Een bedrijf primair gericht op productie, verspilling, lineair in zijn ICT-processen, het "neemt" van de aarde en vervuilt de biosfeer.' De auteur stelt vragen als: 'Hoeveel moet de aarde opbrengen om voor een euro aan spullen te produceren?' en stelt: 'We laten een verschrikkelijke erfenis achter van gif en achteruitgang van het milieu voor onze kleinkinderen en de generaties die nog niet geboren zijn. Sommigen noemen dat *intergeneration tirannie*. Het is verkeerd om te doen.' Het grootste deel van het bedrijfsleven is vooral gericht op winst en kortetermijnresultaat. Geld verdienen blijft vaak de grootste drijfveer voor organisaties. Daadwerkelijk een bijdrage leveren aan de maatschappij komt langzaam en slechts incidenteel van de grond, omdat de meerderheid van de bedrijven dit niet incorporeren in hun businessmodel.

### **Organisatie van duurzaamheid**

Duurzaamheid krijgt in het bedrijfsleven steeds meer aandacht. Grote bedrijven zijn hierbij vaak de koplopers. Duurzaamheid verliest echter waarde als het vooral om regels draait. ISO 26000, MVO-prestatieladder, procedures en structuren; er bestaat het risico dat het doel van het leveren van een maatschappelijke bijdrage hierin minder wordt meegenomen. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) wordt soms ook wel 'de doodsteek' voor bedrijven genoemd.<sup>1</sup> Uit angst om de sympathie van klanten en aandeelhouders te verliezen, voeren bedrijven hun MVO-taken plichtmatig uit en richten ze zich weer op de waan van de dag: winst-

---

<sup>1</sup> Guido Braam, managing partner bij Kirkman Company.

maximalisatie met kortetermijnvisie en het tevreden houden van de aandeelhouders of investeerders. Soms wordt MVO ook gedaan om reden van angst; angst voor reputatieschade, angst om dingen kwijt te raken. Ook dit geeft niet de energie die nodig is om een echte transformatie teweeg te brengen.

### 3. Een overgangstijd

Deze paragraaf bekijkt welke krachten er bestaan buiten organisaties, krachten die behulpzaam zijn om de nieuwe tijd in te gaan.

Volgens velen bevindt de mensheid zich in een nieuwe overgangstijd. Stuart Hart, die behoort tot een van de autoriteiten op het gebied van de implicaties van duurzame ontwikkeling spreekt van 'The best of times, the worst of times'. De kredietcrisis is niets vergeleken met de problemen die nog gaan komen, zegt ook Jeremy Rifkin (2011). Volgens Rifkin hangt alles af van de vraag hoe we met energie omgaan. Blijven we vasthouden aan fossiele brandstof dan staat het voortbestaan van de mens op het spel. Gaan we over naar een duurzame samenleving waarin iedereen zelf energie opwekt en uitwisselt dan hebben we een kans om te overleven. De financiële, klimatologische en energiecrisis dwingt de mensheid om een keuze te maken: laten we de afbraak van maatschappelijke structuren en ecologische systemen op aarde voortduren, of maken we nú de transitie mogelijk naar een ethische, verantwoorde en duurzame samenleving? De mondiale crisis kan gezien worden als een bewuste mogelijkheid.

Onze omgeving dwingt ons tot andere keuzes. De snelle veranderingen in de samenleving, de schaduwzijde van het industriële tijdperk, macht aan de top, gerichtheid op winstmaximalisatie, doelmatigheid. Aan dit alles lijkt een einde te komen. We gaan naar een nieuwe tijd waarin iedereen meer gericht zal zijn op bewustzijnsontwikkeling, zingeving, een nieuw type leiderschap.

Laszlo (2010) wijst in zijn boek *Worldshift 2012* erop dat behalve het klimaat en de economie er nog tal van andere 'onhoudbaarheden' zijn: schrijnende armoede, onmenselijke leefomstandigheden, hongersnood, criminaliteit, oorlogen, terrorisme, onverdraagzaamheid en de opstanden en frustraties die ze oproepen. Die bedreigingen zijn misschien minder zichtbaar, maar even gevaarlijk. Als wij nu geen begin maken met het werken aan een tijdige, effectieve verandering, zal de zich verbredende chaostoestand snel escaleren tot een catastrofe. Die leidt dan tot het eind van de wereld zoals wij die kennen en kan korte metten maken met het bestaan van de mensheid op aarde. Aan ons de keus: tijdig veranderen of de gevolgen voor lief nemen.

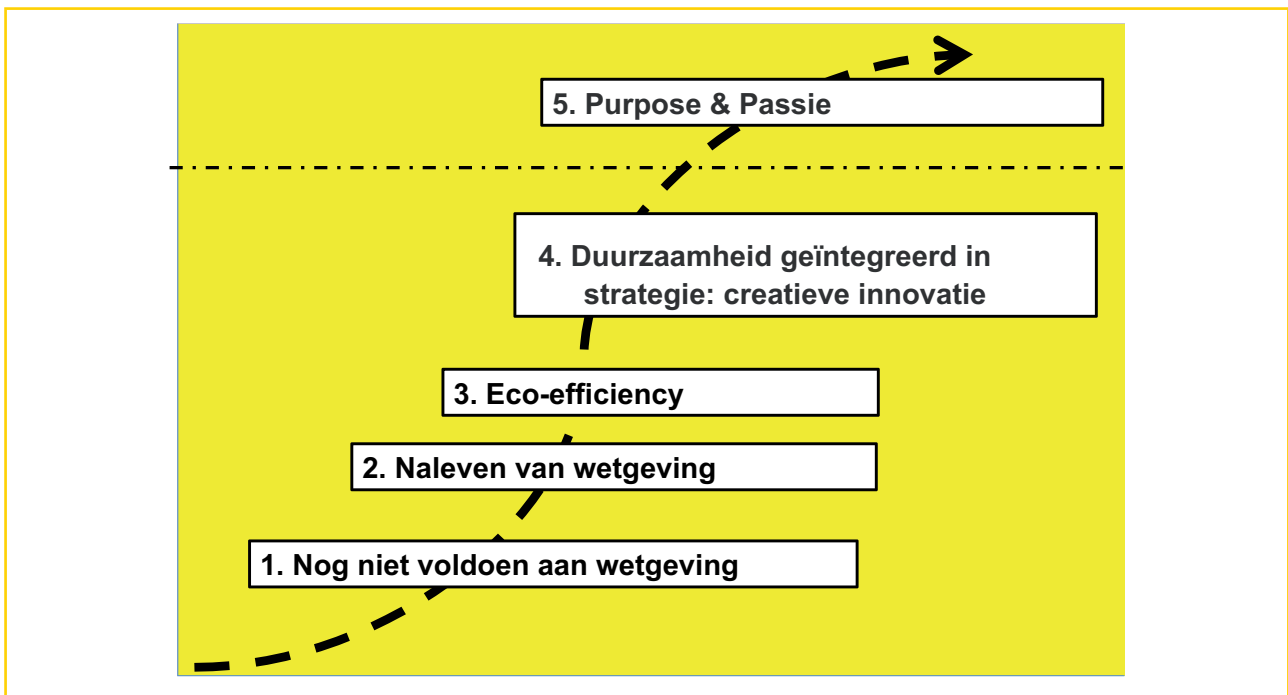
Een wereldwijde noodsituatie is echter geen reden tot pessimisme en wanhoop. Het is een oproep tot handelen. Iedere crisis, lokaal of mondiaal, creëert ook constructieve, positieve mogelijkheden. Er is echter één ding dat geen enkele crisis toelaat: *business as usual* – op de oude voet doorgaan. Als we dat toch doen, draait een crisis uit op een ramp. Bewuste verandering is onze kans. Een stabiel systeem – of het nu een samenleving is of een ecologie – zal niet gemakkelijk veranderen, want het streeft ernaar de status quo te handhaven. De noodzaak tot veranderen dringt door in het denken van steeds meer mensen. Nieuwe inzichten in onze verbondenheid met elkaar en met de natuur breken baan op de pioniersgebieden van wetenschappelijke disciplines. De nieuwe cultuur van verantwoordelijkheid, duurzaamheid en vrede begint deze inzichten uit te dragen. Wij zijn zowel individueel als collectief bezig te ontwaken, als bewuste mensen, en een bewuste soort. We hoeven niet uit te sterven: we hebben de mogelijkheid om te veranderen.

### Nieuw denken

Er ontstaat steeds meer belangstelling voor het verschil tussen het rechter- en linkerbrein. Tot nu toe werd er vooral en met name gewerkt vanuit het linkerbrein. Decennia lang werd linkerbreindominantie gezien als een ontzettend belangrijke eigenschap, terwijl de rechterbreinactiviteiten beschouwd werden als ‘minder capabel’ en beter passend bij creatief werk. Dat is nu aan het veranderen (Pink, 2009).

## 4. De duurzame organisatie

Volgens Willard (2005, 2011) gaat een bedrijf in de ontwikkeling naar een duurzame organisatie door vijf ontwikkelingsfasen. De meeste westerse bedrijven bevinden zich in fase drie of vier. Deze fasen implementeren beide zakelijke strategieën die het milieu, de gemeenschap en de gezondheid van de lopende zaken respecteren. Echter, de motivaties verschillen. Fase vier-bedrijven richten zich op ‘de juiste dingen doen’, zodat ze succesvol worden. Fase vijf-bedrijven zijn succesvol door ‘de juiste dingen te kunnen doen’. Hier is de juiste dingen doen het doel, terwijl in fase vier de juiste dingen doen het middel is. Het verschil is eigenlijk van plichtmatige motivatie naar intrinsieke motivatie. De grens tussen fase vier en fase vijf geeft dit significante verschil weer.



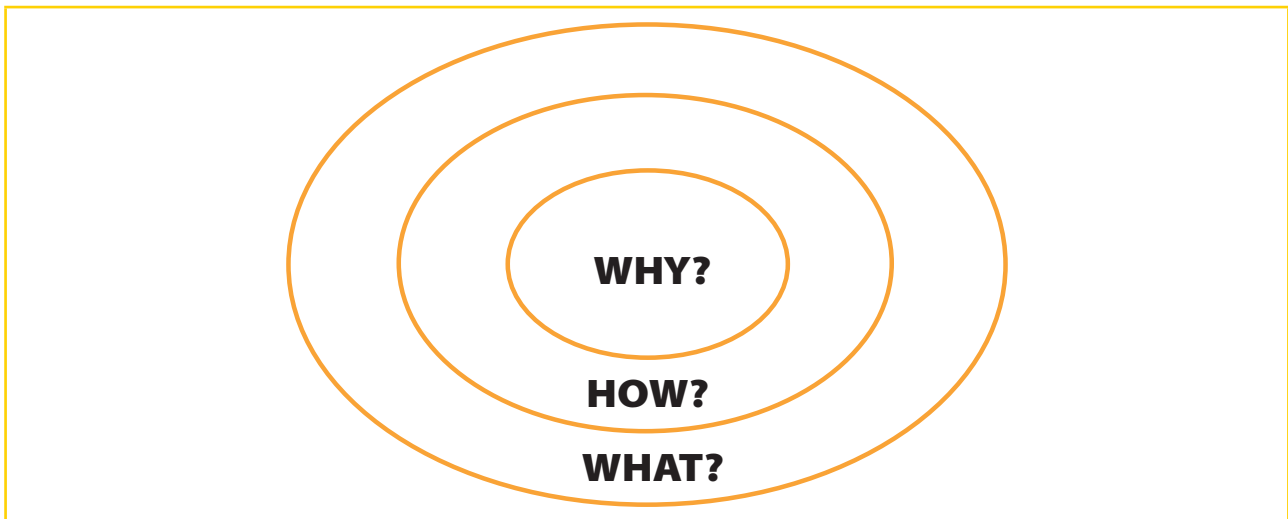
Figuur 2. Willards vijf fasen van duurzaamheid

Een duurzame organisatie heeft verbinding met haar ‘purpose’ en denkt vanuit het oorspronkelijke doel van de organisatie. Dit is ook een gezamenlijk doel van de medewerkers en de andere belanghebbenden bij de organisatie. Startende vanuit dit gezamenlijk doel (purpose), wordt steeds geëvalueerd of alles wat gedaan wordt op de goede manier gebeurt (hoe) en of hetgeen er gedaan wordt (wat) ook past bij deze oorspronkelijke purpose. Het model ‘The Golden Circle’ van Simon Sinek is hierbij leidend.



### **Why, What, How**

Sinek (2009) legt uit waarom sommige leiders of organisaties wel succesvol zijn en andere niet. Het model dat hij hanteert gaat uit van drie niveaus waarop organisaties en mensen opereren: wat je doet, hoe je het doet en waarom je het doet. Zijn stelling is dat meestal de derde vraag onderbelicht blijft en daarmee écht succes uitblijft. Volgens Sinek raak je mensen alleen als je de waaromvraag kunt beantwoorden en als het geloof daarin overeenkomt met het geloof (hoop) van de mensen.



*Figuur 3. De drie niveaus: Why, How en What waarop organisaties en mensen opereren*

De 'Why' gaat niet over winst maken, maar om wat bedrijven geloven, om wat hen drijft. Geïnspireerde bedrijven, ongeacht hun grootte of de industrie waarin ze actief zijn, denken, handelen en communiceren van binnen naar buiten ('inside out'). In de praktijk blijkt dat bedrijven het bijzonder lastig vinden om een antwoord te formuleren wat hun maatschappelijke functie is. Meestal lukt het wel om te vertellen wat ze als organisatie doen en ook nog wel hoe ze dat doen. Dit wordt anders als de vraag wordt gesteld waarom ze de dingen doen zoals ze die doen. En dan blijkt nogal eens dat groei en winst nog steeds de hoogste prioriteit hebben en een doel op zich lijken te zijn geworden.

#### **4.1 Waarom bestaat een organisatie**

Sinek benadrukt dat mensen je product niet kopen om wat je doet maar om waarom je het doet. De meest invloedrijke bedrijven ter wereld, zoals Apple, verschillen niet structureel van hun concurrenten. Maar dat is wel wat hun klanten geloven. Dat is waarom een bedrijf als Apple overleeft terwijl andere bedrijven in dezelfde sector het op een gegeven moment opgeven. Medewerkers die helemaal achter het 'why' van hun bedrijf staan, die dezelfde overtuiging hebben, werken vaak harder en met meer overgave. Voor bedrijven is het aan te raden om zich te richten op why. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat een bedrijf niet zomaar kan bedenken waarom zijn bestaande product zo geweldig is. 'Why' moet echt een uitgangspositie zijn naar aanleiding waarvan het product wordt ontwikkeld. Daarmee kunnen bedrijven andere mensen inspireren om dingen te doen die hen inspireren. Het gaat om de eigen kracht.

### **Gezamenlijke visie**

Van den Hoff (2011) ziet 'organisatie 3.0' als de basis van de 'Interdependente Economie'. Een organisatie die vooral wordt gestuurd door visie; niet door producten, diensten of shareholders value. Het bedrijf bepaalt de visie in volledige transparantie met de stakeholders – een gedeelde missie waarin de concepten van leiderschap, cultuur en communicatie een totaal nieuwe invulling krijgen. Terwijl de gevestigde orde een 'grote zelfingenomenheid' aan de dag legt, de politiek polariseert en de overheid weigert eigen dienstverlening fundamenteel te herijken, wordt de 'sociaaldigitale onderstroom' in de samenleving steeds sterker. Van den Hoff gelooft in deze potentiële revolutie en denkt dat burgers gezamenlijk een 'tsunami aan verandering' in gang kunnen zetten.

Jacqueline Cramer (2005) deed onderzoek naar de succescriteria voor MVO bij bedrijven. Een van haar conclusies is de noodzaak van een duidelijke, gezamenlijke visie. Door uit je eigen kring te stappen ga je je meteen verbonden voelen met het grotere geheel. Dit geldt zowel op individueel niveau als op organisatieniveau. Dat is cocreatie. Alleen door samenwerking en cocreatie kan echte versnelling en voldoende schaalgrootte worden bereikt. Een visie op de langere termijn maakt vrij om creatief te zijn, en die zaken te bedenken die minder voor de hand liggen of onmogelijk lijken. Een voorbeeld hierbij is Unilever die in 2010 aangaf in 2020 geheel duurzame palmolie in te willen kopen. Nu blijkt dit reeds mogelijk te zijn in 2013.

Duurzaam denken vereist een systeemdenken, het denken vanuit een groter geheel, dit is anders dan het denken dat de mensen nu doen; veroorzaakt mede door de industrialisatie, waarin ook de creatie van goederen werd opgesplitst in taken en mensen gericht werden op het uitvoeren van hun kleine stukje. Slechts weinigen zijn getraind en in staat om het grotere geheel te overzien.

### **Verbinding**

Voor het ontwikkelen van een duurzame visie is de relatie tussen mensen onderling en tussen mens en natuur essentieel omdat 'In contact staan' leidt tot een grotere betrokkenheid en een groter verantwoordelijkheidsbesef. Spiritualiteit draagt bij aan het besef dat de mensheid en de natuur sterk met elkaar verbonden zijn. Het besef van de verbinding met volgende generaties en de keus hiervoor verantwoordelijkheid te nemen vormen de basis voor een duurzamere wereld.

Hoe bereik je dit gevoel van verbondenheid? Als we vanuit het rechterbrein functioneren dan zijn we met elkaar verbonden. Vanuit het linkerbrein is alles gericht op ik en meer, meer, meer. Het gaat erom mensen bij het rechterbrein te krijgen. Martina (2012) zegt hierover: 'Volgens de reguliere wetenschap is het linkerbrein logisch en rationeel en het rechterbrein creatief en intuïtief. Mijn inzicht is dat het linkerbrein het "ik-gevoel" creëert waarmee wij kunnen functioneren en overleven in de driedimensionale werkelijkheid van het leven op aarde. Het rechterbrein, echter, is verbonden met hogere dimensies.'

Daniel Pink (2009) stelt dat de linkerhersen helft (het rationele en de logica) ons rijk heeft gemaakt en gebracht heeft tot waar we nu zijn, maar dat het nu tijd wordt om over te gaan op de rechterkant van onze hersenen. Het rechterbrein, waarbij creativiteit en empathie belangrijke begrippen zijn, zou ons nu veel meer kunnen brengen. We moeten daarom over op een 'compleet nieuw brein'. Van de lopendebandarbeider heeft de mens zich ontwikkeld via kenniswerker naar de creatieveling en de empathicus. Door het outsourcen van veel werk naar Azië en lagelonenlanden ontstaat er bij veel mensen in dit conceptuele tijdperk in Europa angst voor

baanverlies. Die angst kan het best worden weggenomen, aldus de auteur, door toegevoegde waarde te leveren met behulp van de rechterhersenhelft.

Het ziet ernaar uit dat de creatieve en artistieke kant van het rechterbrein een belangrijke rol gaat spelen in de komende jaren. Het outside-the-boxdenken wordt een veel gevraagde eigenschap. Juist ook als het gaat om verduurzamen wordt het steeds belangrijker om outside-the-box te denken en dat is nu precies waar de rechterhersenhelft in ondersteunt. Het denken met je rechterhersenhelft stelt mensen in staat op een creatievere manier naar duurzaamheid te kijken. Je hebt vragen en je stelt die vragen aan je hogere zelf. Je krijgt antwoorden en opdrachten. En het is aan jou of je daar iets mee doet, want je hebt nog steeds vrije wil.

### **4.2 Hoe organiseer je een duurzaam bedrijf**

#### ***Nieuw leiderschap***

Een fascinerend aspect van een crisis is dat deze veranderingen versnelt die reeds gestart zijn. Veranderingen in leiderschapsstijlen waren al aan de gang, maar dit proces zal zich nu gaan versnellen. Hetzelfde zal gelden voor het terugkeren van idealen, religie en spiritualiteit in leiderschap (Bakas, 2009). Voor het realiseren van een duurzame ontwikkeling is het van belang zowel de immateriële als de spirituele wetmatigheden te erkennen. Er is daarom behoefte aan (nieuwe) leiders die er niet alleen over praten maar dit ook ervaren en belichamen. Er ontstaan nieuwe mogelijkheden als de gewenste ontwikkeling wordt vlot getrokken door leiders die ons voorgaan. Niet alleen in uiterlijke zaken, niet alleen in het proces als zodanig, maar ook in de aard van de gewenste ontwikkeling zelf.

Leiders die in staat zijn om te handelen vanuit een besef van onderlinge relatie en samenhang. Spiritualiteit en leiderschap gaan over authenticiteit, verbondenheid vanuit het hart, handelen vanuit een dienende houding naar de samenleving en de aarde, niet als luxe maar als noodzaak om te komen tot een duurzame wereld en als antwoord op de veranderende tijd. Dienend leiderschap is zoeken naar authenticiteit en voorwaarden creëren voor werknemers om vanuit hun eigen authenticiteit te werken. Dienend leiderschap is te herkennen aan het feit dat iedereen in zijn omgeving groeit, doordat hij gericht is op de ontwikkeling van mens, organisatie en maatschappij. Een dienend leider kan gedrag of een gebeurtenis afwijzen, maar zal nooit de mens afwijzen. Met dienend leiderschap schep je je eigen verantwoordelijkheid. Het bedrijf wordt op deze wijze een echte community.

Ook voor Tex Gunning, lid van de raad van bestuur van AkzoNobel, voorheen topman bij Unilever, is het vormen van een community belangrijk. Grote leiders dienen volgens Tex Gunning grote mensen te zijn. Hij hecht daarom veel waarde aan de menselijke kwaliteiten van leidinggeven. In zijn Unilever-periode ging hij eens met 200 leiders naar India. Ieder bezocht een ashram en werkte een sloppenwijk, waarna ze elkaar in de woestijn ontmoetten om hun ervaringen te delen. Wat hij ontdekte, ook in de sloppenwijken, is 'Greatness is all around us and has many faces', en dat het leven van buiten naar binnen te leven is én van binnen naar buiten. In het laatste geval hou je zelf je stuur vast. Sturen heeft te maken met intenties. De intenties waarmee je in het leven staat kleuren je werkelijkheid. De juiste intenties zijn volgens Gunning dienen en geven. Dienend gedrag leidt tot dienende antwoorden. Een ander inzicht was dat een gemiddelde leider alleen voor zichzelf zorgt, een goede leider een bredere visie heeft en ook voor anderen zorgt, zoals zijn medewerkers en zijn gezin, en een grote leider ook de wereld in zijn plannen betreft vanuit een basishouding van dienstbaarheid. Dat is maatschappelijk verantwoord ondernemen vanuit de meest brede zin.

### **Nieuwe waarden**

Het bedrijfsleven zal de oude manier van denken moeten loslaten om zichzelf opnieuw uit te vinden door samen met andere organisaties kennis te delen en waarde te creëren. Zo wordt de 'nieuwe' organisatie klaargestoomd voor de toekomst. Het businessmodel van bedrijven dient zo ingericht te worden dat de intrinsieke bestaansredenen geen financiële, maar een sociale grondslag heeft. Het gaat om waardetoevoeging. Denk hierbij aan voorbeelden uit Engeland waar 'social enterprises' al enige jaren met succes bestaan. Het restaurant van Jamie Oliver heeft een businessmodel dat zich richt op jongeren in een kansarme omgeving. Herman den Blijker heeft dit model met succes ook in Nederland toegepast. Er wordt (ook) geld verdiend door structureel sociaal-maatschappelijke problemen op te lossen. Open organisaties, die in netwerken kerncompetenties aan elkaar koppelen en invulling geven aan hun maatschappelijke taak, hebben de toekomst.

Ook volgens hoogleraar Milieukunde Klaas van Egmond zal er op korte termijn een stille revolutie plaatsvinden. De cultuur die hij 'blingbling' noemt, kan gewoonweg niet worden volgehouden. Een nieuw waardensysteem is automatisch het gevolg. Zowel in het Nederlandse als het internationale bedrijfsleven zien we een groeiende belangstelling om te werken vanuit waarden, middels de balans tussen People Planet Profit/Prosperity. Het inzicht begint te groeien dat een bedrijf allereerst dienstverlenend moet zijn aan de gemeenschap. Sociale ondernemers proberen te kijken hoe zij aan een behoefte van de gemeenschap tegemoet kunnen komen en maken dit winstgevend. ASN en Triodos bank verlenen microkredieten aan ondernemers in landen en/of marktsegmenten die niet worden benaderd door het traditionele bedrijfsleven. Ondernemingen onderzoeken tevens hun verantwoordelijkheid rondom het milieu. We zien ook dat steeds meer werknemers liever bij een bedrijf werken dat hogere morele waarden hanteert.

Op dit moment zijn veel bedrijven vooral gericht op de realisatie van waarde voor de aandeelhouders. Jack Welch, de voormalig CEO van General Electric, zei recent in de *Financial Times* dat het streven naar de hoogste prijs voor aandelen op de stock exchange toch niet zo'n goed idee is geweest. Aandeelhouderswaarde is een gevolg, geen strategie voegde hij daaraan toe. Dit kan leiden tot een gerichtheid op kortetermijnresultaten. In de toekomst zou het meer moeten gaan om totale waardecreatie of gedeelde waardecreatie. Het creëren van waarde voor aandeelhouders; maar ook voor werknemers, omwonenden, de generaties van de toekomst en de aarde/het milieu. Ook is het zo dat niet alles direct te berekenen is in geld, maar dat bijvoorbeeld schone lucht of water wel waarde hebben maar dat deze waarde op een nieuwe wijze meegenomen zal moeten worden in een evaluatie van alternatieven. Dit vereist een nieuwe, creatieve manier van denken. Een bedrijf als Puma neemt hierin het voortouw door nu reeds in het jaarverslag van 2010 de consequenties van de activiteiten op het milieu en de impact op natuurlijke hulpbronnen transparant te beschrijven.

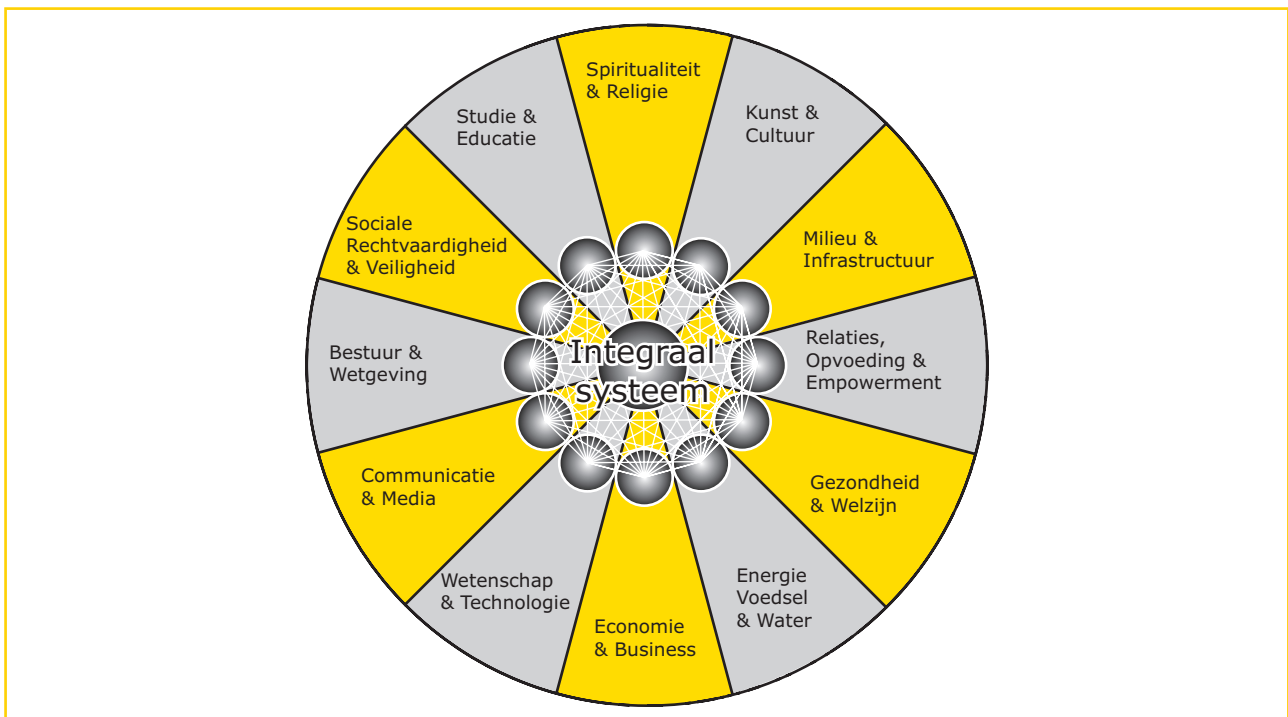
### **4.3 Wat: Duurzaam denken leidt tot duurzaam doen: cocreatie**

Als mensen en organisaties meer vanuit verbinding denken en werken zal dit resulteren in nieuwe samenwerkingsmogelijkheden. Mensen onderling en bedrijven onderling zullen gaan cocreëren. Cocreatie betekent letterlijk samen creëren, samen scheppen. Ook wel: hogere samenwerking. Hierbij zetten we ons bewustzijn gericht in, zijn goed afgestemd op onszelf en werken met zuivere intentie. Hierbij sluiten we aan bij het groter geheel. Cocreatie heeft de potentie om veel verder te reiken dan gewoon 'dingen maken' of gewoon constructief samenwerken in organisaties en bedrijven. Je gebruikt het unieke menselijke vermogen om te manifesteren, om een idee uit de geest in de stof te brengen. Je mobiliseert hierbij extra krachten die ons ondersteunen in het creatieproces. Afhankelijk van ons bewustzijn werken die krachten in meer of mindere mate mee. 'Co'

slaat enerzijds op samen met anderen creëren, in een team, groep of kring. Maar het duidt ook op het samen met anderen vormen van een gezamenlijk bewustzijn, deel zijn van een hogere intelligentie, waarvan de deelnemende individuen beurtelings spreekbuis zijn of dingen uitvoeren. Hierdoor zal het eerder leiden tot resultaten/producten van een hogere orde, meer afgestemd en bijdragend aan het geheel én aan geluk en welbevinden van individuen. Bij cocreatie werk je samen als één organisme, met een gezamenlijk hart en een ziel waarop iedere deelnemer als orgaan is afgestemd, allemaal deel van dat ene organisme. Alle afzonderlijke delen weten precies wanneer ze wat behoren te doen.

### **De mens als cocreator**

Evolutie en creatie zijn geen elkaar uitsluitende begrippen, maar eerder twee kanten van dezelfde medaille: evolutie is een continue proces van creatie, en creatie vindt plaats door middel van evolutie. De mens is een 'cocreator', een levenskunstenaar, die – mits getraind, ontwikkeld, gecultiveerd – hogere vermogens en een groter potentieel in zich draagt dan we meestal voor mogelijk houden. Dit potentieel brengt zowel een rijk scala aan mogelijkheden als aanzienlijke verantwoordelijkheden met zich mee. De hele wereld, de natuur, het leven, herwint hiermee haar waarde en betekenis. En deze levensopvatting gaat doorgaans gepaard met een groot gevoel van milieuverantwoordelijkheid – van cruciaal belang voor klimaatbeleid in al zijn facetten.



*Figuur 4. Het wiel van cocreatie: van een gesegmenteerde maatschappij naar integraal samenwerken*

### **Organisatie overschrijdende cocreatie**

Het gaat hierbij tevens om het organisatie overschrijdende aspect. Samenwerken tussen bedrijven of met andere organisaties, zoals ook NGO's, overheden en andere maatschappelijke organisaties waardoor je tot een hogere cocreatie komt. Een bezielde grensoverschrijdende visie heeft een link met je eigen spirituele waarden en innerlijke drijfveren en dan verbindt passie zich er van nature mee. Dat geeft energie, terwijl onbezielde visies energie kosten en op wilskracht gerealiseerd moeten worden. Het gaat over het creëren van een inspirerende visie, waarbij zowel gebruikgemaakt wordt van het lineaire analytische denken van de linker-

hersenhelft als van het beelddenken van de rechterhersenhelft. Met het *Wiel van Cocreatie* biedt Barbara Hubbard hiervoor een eenvoudig model. Mensen uit alle sectoren van de maatschappij zijn bezig met vernieuwingen die doorbraken kunnen bewerkstelligen. Als mensen uit verschillende vakgebieden elkaar vinden, versterkt dit proces zich enorm. Volgens futurist Patrick Dickson zijn er momenteel weinig baanbrekende innovaties waar deze grens overstijgende kruisbestuiving niet plaatsvindt. Ook op lokaal niveau zien we overal mensen uit totaal verschillende subculturen de handen ineenslaan. Tijdens een zeer inspirerende presentatie heeft duurzaamheidspionier Paul Hawken dit collectieve ontwaken pakkend in beeld gebracht. Hij laat een lijst met maatschappelijke organisaties en 'grassrootsgroepen' over het scherm lopen. Volgens zijn verhaal staan op de lijst letterlijk honderdduizenden groepen en organisaties die van onderaf een nieuwe wereld aan het creëren zijn. In zijn boek *Blessed Unrest* noemt hij dit het immuunsysteem van onze planeet dat geactiveerd wordt door de crisis.

## 5. Epiloog

Voor het eerst wordt de mensheid geconfronteerd met een verstoring van fundamentele dingen die niemand anders dan onszelf te verwijten is. Dit leidt zeer waarschijnlijk en hopelijk tot een toenemende druk om oude denkpatronen, tradities, dogma's los te laten en een grotere, holistische, duurzame kijk op de wereld aan te nemen. Uiteindelijk zullen we voor onze overleving op lange termijn moeten nadenken over de manier waarop we dingen doen. We moeten ons veel meer bewust zijn van onze onderlinge afhankelijkheid met mensen over de hele wereld, en de erkenning van de noodzaak van het leven binnen de grenzen van de natuurlijke wereld.

Steeds vaker zien we voorbeelden van bedrijven die de goede kant op gaan. Unilever is hier een mooi voorbeeld van, evenals Interface die al 80% onderweg is om de impact op de wereld naar nul te reduceren. Ook lijken er steeds meer leiders wakker geworden te zijn. Een aankomende generatie vindt duurzaamheid belangrijk, deze generatie denkt niet, maar doet. De volgende stap is om deze manier van werken mainstream te laten zijn. Zodat het logisch wordt om een bijdrage aan de wereld te leveren en dat het vreemd is als je dit niet doet. Bedrijven die deze route willen gaan doen er goed aan om de rechterhersenhelft te stimuleren en creativiteit en samenwerking met partijen buiten het eigen bedrijf te erkennen en te belonen.

Pas als managers verbinding maken met hun diepste zelf en hun menselijkheid zullen ze in staat zijn bloeiende ondernemingen te stichten en optimale resultaten te halen, die beoordeeld zullen worden op hun toegevoegde waarde voor de wereld. Door heel klein te beginnen, bij je eigen drijfveren en daarin verbinding te zoeken met anderen binnen en buiten je organisatie, word je als bedrijf heel groot en verbind je je met een groter systeem en grotere energie.

Duurzaamheid krijgt op deze manier een bredere invulling om met Charles Hupkins van Unesco te spreken: 'Enough, for all, for ever.'<sup>2</sup> Daarom sluiten we af met een gedicht over hoop.

---

2 UNESCO. Education For Sustainable Development, 2011, from <http://www.unesco.org>. Charles Hopkins gebruikt deze quote van een onbekende Afrikaanse oudste.

## **Hoop**

*Diep in onszelf dragen wij de hoop.  
Als dat niet het geval is,  
is er geen hoop.*

*Hoop is een kwaliteit van de ziel  
en hangt niet af  
van wat er in de wereld gebeurt.*

*Hoop is niet voorspellen of vooruitzien.  
Het is een gerichtheid van de geest,  
een gerichtheid van het hart,  
voorbij de horizon verankerd.*

*Hoop  
in deze diepe en krachtige betekenis  
is niet hetzelfde als vreugde  
omdat alles goed gaat  
of bereidheid je in te zetten  
voor wat succes heeft.*

*Hoop is ergens voor werken  
omdat het goed is,  
niet alleen omdat het kans van slagen heeft.*

*Hoop is niet hetzelfde als optimisme  
evenmin de overtuiging  
dat iets goed zal aflopen.  
Wel de zekerheid dat iets zinvol is  
ongeacht de afloop,  
het resultaat.*

– Vaclav Havel –

## Bronnen en referenties

- Anderson, R. & R. White (2009). *Radical Industrialist: Profits, People, Purpose: Doing Business by Respecting the Earth*. New York: St Martins Press.
- Bakas, A. (2009). *Beyond the crisis, the future of capitalism*. Tampa, FL: Meghan-Kiffer Press.
- Blot, P. de & P. Pronk (2007). *Bussinessspiritualiteit*. Kampen: Ten Have.
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36 (3), p. 90-100.
- Friedman T. & L. Thomas (2009). The Inflection is Near? In: *The New York Times*, March 8/09.
- Gladwin, T., J. Kennelly & T. Krause (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20 (4), p. 878-907.
- Hart, Stuart L. (2007). *Capitalism at the Crossroads. Aligning business, earth and humanity*. New Jersey: Pearson Education.
- Hoff, R. van den (2011). *Society 3.0 A Smart, Simple, Sustainable & Sharing Society*. Amersfoort: Lindonk & De Bres.
- Jonker, J. (2011). *Duurzaam Denken Doen, inspiratieboek voor onze gezamenlijke toekomst*. Deventer: Kluwer.
- Kotter, J. & D.S Cohen (2011). *The Heart of change*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Laszlo, E. (2010). *Worldshift/2012. Synergy van groen ondernemen, nieuwe politiek en hoger bewustzijn*. Deventer: Ankh-Hermes.
- Laszlo, E. (2003). *Het Chaospunt, de wereld op een tweesprong*. Deventer: Ankh-Hermes.
- Macy, J. (2003). Het web dat leven heet, uit: *Politik des Herzens, Geseko von Lüpke* (interview). Uhlstad-Kirchasel: Arun-Verlag.
- Martina, R. (2012). Sla rechtsaf voor genezing. *Ode Magazine*, maart.
- McTaggart, L. (2004). *Het Veld De zoektocht naar de geheime kracht van het universum*. Deventer: Ankh-Hermes.
- McTaggart, L. (2006). *De Verbinding met het veld en verbinding onder*. Deventer: Ankh-Hermes.
- McTaggart, L. (2007). *Gezamenlijke intentie. Intentie Experiment*. Deventer: Ankh-Hermes.
- Pink, D.H. (2009). *Een compleet nieuw brein, waarom de rechterhelft van ons brein ons succesvoller maakt*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Rifkin, J. (2011). *The Third Industrial Revolution: How Lateral Power is Transforming Energy, the Economy, and the World*. New York: Palgrave Macmillan.
- Scharmer, O. (2011). *U-theorie – Leiding vanuit de toekomst die zich aandient* Zeist: Christofoor.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. New York: Penguin Group.
- Willard, B. (2005). *The Next Sustainability Wave*. Gabriola Island, Canada: New Society Publishers.
- Willard, B. (2012). *The new sustainable advantage*. Gabriola Island, Canada: New Society Publishers.
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press, p. 8.



## Over de auteurs

**Drs. Madelon Therese Maria Stoele** (1972) werkt als onderzoeker, tekstschrijver, en docent op de Hogeschool Rotterdam. Zij ziet duurzaamheid als een oplossing voor de spagaat waarin de wereld zich bevindt. Het schrijven over duurzaamheid geeft haar de gelegenheid om samen met gelijkgestemden verantwoordelijkheid te nemen, praktisch en *down to earth*.

[www.madelonstoele.nl](http://www.madelonstoele.nl)

**Ir. Ilonka Marina de Beer** (1967) is adviseur duurzaam ondernemen en werkt vanuit de visie dat duurzaam ondernemen leuk is om te doen als het aansluit bij de passie van de ondernemer. Verduurzaming ziet zij als een reis, een proces dat aangegaan wordt voor langere tijd en waarop steeds weer nieuwe avonturen te beleven zijn. Haar drive is 'de wereld zo mooi mogelijk nalaten voor de volgende generatie'.

[www.sandalfon.eu](http://www.sandalfon.eu)

Beide auteurs waren deelnemer aan Our Common Future 2.0, een innovatief crowdsourcingproject rond duurzaamheid nu en in de toekomst.