

Verslag bijeenkomst Herman Wijffels 10 september 2010

Door Bianca den Outer

Op 10 september jl. bezocht Herman Wijffels studenten van de vierde leergang Servant Leadership van het Greenleaf Center for Servant Leadership. Van deze bijzondere en inspirerende bijeenkomst op het kasteel van Nyenrode is dit verslag een weergave.

Management versus dienend leiderschap

We zijn mensen gaan zien vanuit een mechanische opvatting. We hebben organisaties ingericht als machines met een centraal besturingsmechanisme en allerlei radertjes die vanuit de top bediend worden. Zo hebben we de hele wereld ingericht. Dat paste ook bij het tijdgewricht: de industriële fase waarin we heel erg gefixeerd zijn geweest op het voortbrengen van materiële welvaart. Deze fase heeft ons overigens veel goeds gebracht en was ook noodzakelijk. De vorm van leiderschap die past bij de industriële fase waarin we zaten, heeft geleid tot de huidige opvatting van leiderschap: een instrumentalistische benadering. De 'oude' leiders zijn systeembeheerders die een systeem beheersen. Dat is wat management is: het in standhouden en optimaliseren van het huidige systeem door een mechanistische manier van sturen.

(Dienend) leiderschap is nodig om een institutionele orde te creëren waarin een nieuw burgerschap kan worden beleefd. Dat betekent dat allerlei instituties zich zo organiseren dat burgers echte invloed hebben. Er moet een structuur gevonden worden waardoor burgers rechtstreeks betrokken worden bij de kwaliteit van hun leefomstandigheden. Op een intelligente manier en op grote en kleine schaal. Dat is waar het in essentie om gaat. In essentie betekent dienend leiderschap dat je mensen kunt meenemen naar het beloofde land. Dat je mensen weet te raken in wat ze wezenlijk willen. Omhoog halen wat ze ieder voor zich niet zelf kunnen articuleren maar wat ze wel in de kern van de zaak willen. Laten weten dat je graag voor deze mensen werkt.

Daar heeft Wijffels bij de bank altijd zelf grote motivatie aan ontleend. Dat hij voor de helft van de kleine ondernemers in dit land mocht werken. Mensen van vlees en bloed met een winkel, een bakkerij of een boerderij. De metafoor van de toekomst is organisch van karakter. We moeten naar de organisatie van de toekomst kijken als een biotoop van mensen met ieder zijn eigen mogelijkheden, zijn eigen talenten maar ook naar zijn persoonlijke ontwikkelingsbehoefte. Een goede organisatie verdient leiderschap die de condities creëert waarin dat kan. Waarin mensen in staat gesteld worden om via die organisatie iets voor anderen te betekenen. Dat is intrinsieke motivatie.

Op dit moment is er in onze samenleving een roep om leiderschap, een roep die steeds luider wordt. Wijffels is van mening dat er op dit moment teveel management is en te weinig leiderschap. We zijn overmanaged en underlead. Het lijkt alsof het zicht ontbreekt op een alternatieve

orde/ordeningsmodel. De bestaande machtsposities houden krampachtig vast aan hun positie en daardoor is het moeilijk om de bestaande orde te veranderen. Er zijn agents of change nodig.

Er zijn grofweg twee zienswijzen te onderscheiden als het gaat om de huidige (economische) crisis waarin we ons op dit moment bevinden:

1. De crisis is een normaal conjunctuurdal dat we moeten oplossen door beter te managen en harder te werken;
2. het betreft hier een systeemcrisis. Het einde van het industriële tijdperk wordt ingeluid en het wordt tijd voor een nieuwe ordening.

In moderne termen is het tijd voor een nieuwe release van de huidige ordening. De vraag is hoe een nieuwe ordening tot stand gebracht kan worden.

(Sociale) duurzaamheid versus dienend leiderschap

We leven nu op een primitieve manier doordat we leven van eindige fossielen. Het intensieve gebruik van eindige fossielen is ontstaan na de middeleeuwen. De welvaart is er door gegroeid en we hebben een mate van zelfstandig denken en individualisme ontwikkeld. Bij het begin van de industriële revolutie waren er weinig brains en veel hands. In onze huidige samenleving ligt dat anders. We zijn hoogopgeleid.

Er is nog een essentieel verschil tussen het begin van de industriële tijd en nu. Destijds leefden er ongeveer 1,5 miljard mensen en naar verwachting zullen er medio deze 21^e eeuw 9 miljard mensen op de aarde leven. Door het industriële tijdperk hebben we een enorme stijging van de welvaart gekregen. De totale consumptie is verdubbeld. Maar het duurzame draagvermogen van de aarde kan dit niet aan. We nemen van de planeet wat we nodig hebben, omdat het er is en zijn vergeten hoe het is om te leven in harmonie met het geheel van de natuur.

De kapitalistische economie is de laatste jaren duidelijk op de grenzen van het draagvermogen van onze planeet gestuit. De financieel-economische crisis is niet alleen ontstaan door misdragingen van bankiers maar ook door ecologische problemen: de grondstoffenprijzen gingen de afgelopen jaren drastisch omhoog. Dat gold voor metalen en olie, maar ook voor allerlei voedingsmiddelen. De conclusie is onvermijdelijk dat onze levensstijl niet vol te houden is in verband met het beperkte draagvermogen van de aarde. Volgens sommige onderzoeken overschrijden wij de draagkracht van de aarde met ca. 25%. We leven op krediet, zowel financieel-economisch als ecologisch. Tot het begin van de jaren tachtig lag dit percentage onder de 100%. We teren nu dus in op ons natuurlijk kapitaal, we vissen de wereldzeeën leeg, onze zoetwaterbronnen zijn eindig, we kappen de bossen en maken de fossiele voorraden op. Kortom, we liggen op ramkoers.

Er zit ook een sociaal aspect aan duurzaamheid. Bij de emancipatie is de individualiteit zodanig voorop komen te staan dat instituties de burger

consumentistisch zijn gaan benaderen. “Wij zullen wel voor jullie zorgen”. Maar we zijn uit het oog verloren dat we de overheid zelf zijn. We dragen medeverantwoordelijkheid voor hoe de dingen gaan. Er is vervreemding opgetreden. Maar dat mag je de burger niet verwijten. Het heeft vooral te maken met hoe de instituties en de leiding zich hebben gedragen.

De verzorgingsstaat is daar een hele belangrijke uiting van. De verzorgingsstaat is een miskenning van een verantwoorde, volwaardige en volwassen burger. We hebben ontwikkelingsmogelijkheden bij mensen jarenlang afgesteld en deze vorm past niet meer. We moeten de maatschappij zo inrichten dat iedereen zich kan ontwikkelen en een bijdrage kan leveren aan de maatschappij. Van verzorgingsarrangementen naar ontwikkelingsarrangementen. De verzorgingsstaat is onder andere één van de oorzaken van het integratievraagstuk.

We zitten in een wereld waarin elke dag elk mens waar ook ter wereld kan zien wat er elders gebeurt. In het bewustzijn is de rest van de wereld permanent aanwezig. Het lot van ieder mens op deze aarde is rechtstreeks verbonden met het lot van elk ander mens. De immigratie is hiervan een verschijningsvorm. De mensen die hier naar toe komen en die we met veel kracht buiten de deur proberen te houden, zijn de boodschappers dat de spanning in de wereld steeds verder zal toenemen als we ze niet laten delen of helpen voor zichzelf te zorgen. Volgens Wijffels is het van belang dat de groei van de bevolking afneemt. Dit kan worden bereikt volgens rapporten van de Wereldbank wanneer de armsten van onze wereld op jaarbasis 2000,= dollar verdienen. De praktijk leert dat daarmee het aantal geboorten enorm afneemt. Daarnaast is het van belang dat meisjes naar school gaan, ook daardoor neemt de wereldbevolking af.

Samenwerking tussen de schakels in de keten die gebruik maken van de fossielen van de aarde is van groot belang om een ieder uit de keten er op een evenwichtige wijze eraan te laten verdienen. Dit vraagt een verandering van het mededingingsbeleid. Wijffels zou graag zien dat er prijsafspraken worden gemaakt over wie welk deel van de consumenteneuro krijgt. Als voorbeeld noemt Wijffels de maatregelen van de cacao-industrie. Verschillende vertegenwoordigers, waaronder Mars en Verkade hebben de handen ineengeslagen en besloten dat zij niet op de huidige voet konden doorgaan. Verkade is voor zijn grondstoffen overgestapt op Fairtrade cacao en rietsuiker. Daardoor krijgen boeren in ontwikkelingslanden een kostendekkende prijs, met daar bovenop een ontwikkelingspremie om hun achterstand in te halen.

Om veranderingen te bewerkstelligen, komt het leiderschap niet bij de mensen vandaan die bestaande instituties beheren (dus ook niet de vakbeweging). Verandering komt van onderop. We moeten de pioniers aan de basis ondersteunen, de agents of change. Het mobiliseren van vernieuwende krachten is het antwoord. Dat moet gebeuren. Daar heb je dienend leiderschap voor nodig. Dat kan inspelen op wat mensen ten diepste beweegt. Leiderschap is het mobiliseren van mensen om in dit proces te participeren. Om het lot in eigen handen te nemen en niet over te laten aan instituties.

Het organiseren van een nieuwe ordening

In de industriële tijd was en is de organisatie en het management mechanisch en gemeengoed en deze organisatiewijze werkt ook in simpele industriële processen. Inmiddels is er echter een andere sociale context ontstaan. Mensen hebben veel meer talenten dan alleen hun functieomschrijving vertelt. Uit onderzoek blijkt dat meer dan 50% (!) van het potentieel van mensen niet benut wordt op de werkplek. Er is een mismatch tussen de industriële manier van organiseren en het potentieel. Intrinsieke motivatie is vaak ver te zoeken. De slag die we moeten maken, is naar het echte intrinsieke.

De denkers aan het begin van het industriële tijdperk waren Descartes, Darwin en Newton. Bij Descartes lag de nadruk op het denken en was er geen aandacht voor empathisch vermogen. Volgens Newton bestaat de wereld uit delen en is er behoefte aan specialisaties. Het principe van 'survival of the fittest' van Darwin is zeer bepalend geweest voor het ontstaan van de industriële maatschappij. Het gevolg van deze denkbeelden en manier van werken is dat het leven niet meer wordt behandeld als een samenhangend geheel. We hebben het in delen georganiseerd en daardoor is het leven niet één geheel meer. Hierdoor heeft de mens het overzicht over het geheel en zo zijn gevoel van verantwoordelijkheid voor zijn leefomgeving, de aarde, verloren. Inmiddels is er een roep om integratie van verschillende aspecten van het bestaan. Voorbeelden hiervan zijn in de praktijk al zichtbaar. Bijvoorbeeld de geïntegreerde woonvormen in de onderlinge zorg. Ook worden boerderijen omgezet naar buurderijen waarbij mensen in de buurt deze buurderij adopteren. Dit is een geïntegreerd concept van nieuwe gemeenschapsvorming.

Het is momenteel zo dat we op 3 van de 9 grensaspecten van ons ecosysteem al over de grens zijn, o.a. CO2 uitstoot en stikstof vervuiling van de oceanen. Vanuit deze optiek kijkend zou er meer aandacht moeten komen voor de lokale economie en lokale voedselvoorziening, uitgaand van de "prosument" die verantwoordelijk is als consument voor wat geproduceerd wordt. Waar ecologische en sociale vraagstukken samenkomen, ontstaan kansen en mogelijkheden. Een voorbeeld is de Tuinderij, een initiatief door en voor inwoners die 300 gezinnen wekelijks van groenten voorziet en waarbij verbindingen tussen mensen weer ontstaan. De consument is de producent van de eigen behoefte en wordt daardoor prosument. De aard van dit concept is gebaat bij kleinschaligheid. Voedsel krijgt weer een identiteit doordat mensen weten waar het voedsel vandaan komt.

Duurzaamheid is het streven naar hogere kwaliteit en verbindingen en relaties. De vraag is of we de inzichten, de kennis en de middelen hebben om het anders te gaan doen. Het antwoord daarop is wat Wijffels betreft een volmondig JA. (Aanbevolen literatuur: Frans de Waal: De sociale natuur van de natuur)

Het perspectief is in plaats van putten uit eindige voorraden, leren putten

en oogsten uit oneindige voorraden. Bij duurzaamheid horen de meeste mensen alleen de eerste vier letters van het woord. Sustainability, houdbaarheid, is een beter begrip. Een houdbare manier van leven, die we vol kunnen houden op lange termijn. We moeten nieuwe inzichten en nieuwe praktijken ontwikkelen. Die komen erop neer dat we ons lineaire economische groeimodel moeten omvormen naar een cyclisch model. Onze energievoorziening is gebaseerd op fossiele brandstoffen en lineaire processen volgens de methode opgraven-verstoken-bewerken en het afval teruggooien in de natuur. Energie moeten we voortaan oogsten uit duurzame en permanent beschikbare bronnen van zon, wind, biomassa. Onze productie en consumptie moeten we volgens het principe van cradle to cradle organiseren, zodat er geen afval meer ontstaat, maar in gesloten kringlopen alle producten weer opnieuw als grondstof kunnen worden gebruikt. Dat betekent toewerken van nazorgsystemen naar voorzorgsystemen, waarbij we onderdeel zijn van de natuurlijke stroom, met achterlating van geen of zo min mogelijk afval. Dat is de kern van een duurzaam functionerende economie.'

Er zijn in ons land al 300 ondernemingen die op enigerlei wijze bezig zijn met duurzame energieproductie, zoals er ook al heel wat ondernemers zijn die elektrische voertuigen produceren. Als al die ondernemersinitiatieven er al zijn en we al die kennis hebben, kun je je afvragen, waarom blijft het dan zo marginaal? Omdat de leiders van nu, de mensen die aan het hoofd staan van gevestigde instituties, meer bezig zijn met management van bestaande belangen, ofwel het oude in stand te houden en te restaureren, dan het nieuwe te stimuleren. De overheid moet het aantrekkelijk maken om de oude vervuilende technologie versneld uit te faseren en de nieuwe versneld in te voeren. Iets dat grote maatschappelijke economische baten zou opleveren is het energieneutraal maken van de gehele gebouwde omgeving van Nederland. Daarvoor moeten er wel sterkere impulsen komen, zowel technologisch als financieel, die het aantrekkelijk maken om te innoveren, om het energieverbruik van gebouwen te verlagen, om te investeren in de energieproductiecapaciteit van gebouwen en de energietransitie te versnellen. Alle ingrediënten om aan de slag te gaan zoals ICT, biowetenschap etc. zijn voorhanden. Het komt nu aan op lef!

Het is tijd voor conscious capital dat niet primair rendement als doelstelling heeft maar ook dienend is aan de maatschappij. Wijffels stelt de vraag of we ons geld inzetten op de ramkoers of op een alternatief. Waarom zou bijvoorbeeld het pensioenfonds voor de zorg niet investeren in vernieuwde projecten in de zorg met een redelijk rendement. Dat levert minder op maar wordt niet geredigeerd door Wallstreet (en dus op het systeem op ramkoers).

De cultural creatives werken al vanuit een nieuwe set van waarden aan een nieuwe cultuur. De onderstroom is de nieuwe cultuur al aan het vormgeven.

Het kantelpunt, tipping point of chaos-punt komt steeds dichterbij. Als we de ontwikkeling in en na het kantelpunt de goede kant op willen laten bewegen, is het nodig om anders te gaan handelen. En dat hangt weer

sterk samen met onze persoonlijke ont-wikkeling. Hoeveel mensen zijn bereid te werken aan hun persoonlijke ont-wikkeling om vervolgens anders te gaan handelen?

Huidige situatie

Kenmerkende gedragingen van het industriële tijdperk zijn verkokering, egocentrisch en rationeel gedrag. Als wij als samenleving rationaliteit en empathie aan elkaar weten te verbinden, ontstaan nieuwe mogelijkheden. Daarbij kan iedereen zichzelf de vraag stellen: wat betekent mijn manier van leven voor anderen?

Inmiddels is in de kwantumfysica vastgesteld dat alle delen zijn verbonden en dat er onderlinge samenhang en verbondenheid is. We staan nu voor de uitdaging om oude principes op een ander niveau toe te passen. Van bevolkingen die dicht bij de natuur staan, zoals bepaalde groepen native indians, kunnen wij veel leren.

Een voor Wijffels belangrijke filosoof is Ken Wilber die ratio en gevoel (empathie) combineert. Aan de hand van een model van deze Amerikaanse filosoof zet Wijffels uiteen wat nodig is om mensen en organisaties af te stemmen op (de evolutionaire ontwikkeling van) het universum. Dit model veronderstelt dat 'alles' in vier kwadranten is te vatten: Individueel, Collectief, Innerlijk (de werkelijkheid die je niet direct kunt zien of meten), en Uiterlijk (de tastbare en meetbare wereld). Deze kwadranten werken voortdurend op elkaar in en het universum evolueert rondom deze vier kwadranten. Het kwadrant Individueel/Innerlijk ('IK' genoemd) gaat over de innerlijke belevingswereld van mensen, zoals gevoelens en gedachten. Het kwadrant Individueel/Uiterlijk behelst het fysieke organisme ('HET'), Collectief/Innerlijk ('WIJ') de onderlinge relaties zoals cultuur, omgangsnormen, mate van saamhorigheid. Collectief/Uiterlijk ('HET') tenslotte omvat systemen en structuren.

Omdat (de evolutie van) het universum ondermeer via het individu tot uitdrukking komt, is verdieping in en ontdekking van de 'persoonlijk innerlijke ruimte' ('IK') de aangewezen weg om het contact te herstellen met 'de stroom van het leven', ofwel de evolutie. Dat kan bijvoorbeeld met behulp van meditatie. Door innerlijke verdieping groeit het diepere besef dat alles en iedereen met elkaar is verbonden. Wij zijn allen één, want uit dezelfde universele bron ontsproten. Hierdoor kunnen relaties met anderen ('WIJ') worden aangegaan waarbij een ruimte en sfeer wordt gecreëerd waarbinnen iedereen 'vrij en heel' kan zijn en creativiteit vrij kan stromen.

Conclusie

Er is geen andere toekomst dan een duurzame toekomst. Het is tijd voor een andere leefstijl en voor een ingrijpend andere manier van zaken met elkaar doen. Door de huidige manier van consumeren, produceren en handel drijven zit onze wereld met zijn 6,5 miljard mensen volgens Wijffels 'op alle fronten' op een doodlopend spoor. We lopen tegen de grenzen aan

van wat de wereld kan hebben. We zitten op een ramkoers.

Horizontale lokale en regionale netwerken gaan de zuurstof vormen voor deze nieuwe ontwikkelingen naar een duurzame samenleving. Wijffels is een fervent voorstander van het subsidiariteitsbeginsel dat inhoudt dat je dingen moet organiseren op een schaal waarin dat het beste kan. Die schaal heeft te maken met de samenhang der dingen, maar moet door mensen ook overzien kunnen worden, zodat ze er weer bij kunnen komen en aan deel kunnen nemen, in horizontale netwerken als nieuwe vormen van democratisch bestuur. In zijn toekomstbeeld is de energievoorziening veel meer lokaal en individueelgeorganiseerd. Ook de landbouw en de voedselketens zullen veel meer eenlokaal of regionaal karakter krijgen.'

Daarvoor is dienend leiderschap nodig. In essentie betekent het dat je mensen kunt meenemen naar het beloofde land. Dat je mensen weet te raken in wat ze wezenlijk willen. Omhoog halen wat ze ieder voor zich niet zelf kunnen articuleren, maar wat ze wel in de kern van de zaak willen. De slag die we moeten maken is naar het echte intrinsieke. De organisatie van de toekomst is een biotoop van mensen met ieder zijn eigen mogelijkheden, zijn eigen talenten maar ook naar zijn persoonlijke ontwikkelingsbehoefte. Een goede organisatie verdient leiderschap die de condities creëert waarin dat kan. Waarin mensen in staat gesteld worden om via die organisatie iets voor anderen te betekenen.

Bij het maken van dit verslag is gebruik gemaakt van een aantal bronnen:

- voor de rode draad van het verhaal: de aantekeningen van Agnes Mulder
- over energievoorziening: interview 10 februari 2010 van horizontalisering.nl
- over ecologische crisis en draagkracht van de aarde: lezing Soeterbeek 27 oktober 2009
- over dienend leiderschap en de verzorgingsstaat: interview Clemens Graafsma: Herman Wijffels over dienend leiderschap
- over kwadrant Ken Wilber: managementboek.nl

Spijkenisse, 24 oktober 2010