

De organisatie-adviseur en duurzaamheid: zoekthema met een morele rand

Inge Oskam, Rob Poels en Martijn van Ooijen
Wetenschappelijke Raad van de Ooa

Illustraties door Kim van den Berg



Orde van
Organisatiekundigen
en -adviseurs

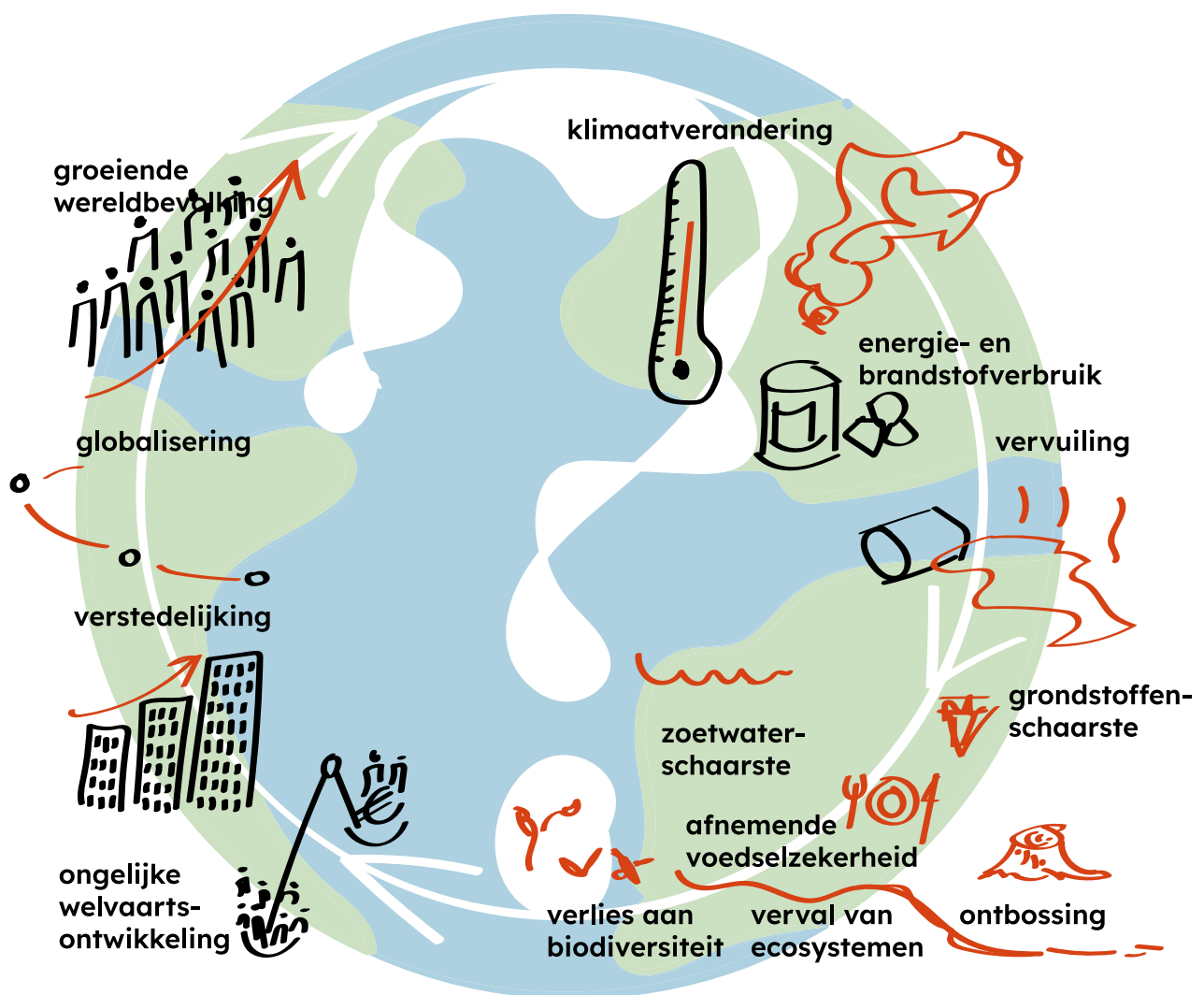
In Nederland en verder zien we hoe de maatschappelijke crises zich opstapelen, van duurzaamheid, stikstof, de zorg, armoede... op veel fronten is anders denken en anders doen nodig. Niks doen betekent de verantwoordelijkheid doorschuiven naar volgende generaties, terwijl de tijd dringt om tot duurzame verandering te komen. Zowel als burger als beroepsmatig hebben we daarmee te maken, in gesprekken met vrienden en familie, maar ook in onze opdrachten. Hoe groot maken we onze cirkel van betrokkenheid? Richt een 'organisatieadviseur' zich enkel op de organisatie? Of kun je vanuit ons vak ook bijdragen aan uitdagingen die de opdracht en de organisatie overstijgen? Wij vroegen ons af hoe we hier als beroepsgroep mee bezig zijn... Een van die uitdagingen is duurzaamheid. Zoals SDG 13 van de U.N. stelt: "Take urgent action to combat climate change and its impacts". Nemen wij voldoende urgent action? Zou Rutger Bregman er genoeg meenemen vanuit zijn perspectief van 'the school for moral ambition'? Het begrijpen en implementeren van duurzaamheidspraktijken is cruciaal om klimaatverandering aan te pakken en de veerkracht van het milieu te waarborgen. De vragen die we ons hier, als Wetenschappelijke Raad van de OOA, stellen: Wat zijn relevante perspectieven op duurzaamheid in ons vak? Wat betekent het voor adviseurs? In hoeverre worstelen adviseurs hier met morele spanningsvelden? En als dit een thema is, hoe hebben we het vakgebied te ontwikkelen of wat hebben we te leren?

In dit artikel lees je eerst iets over ons begrip van duurzaamheid, over drie verschillende urgentiebelevingen ten aanzien van duurzaamheid en de theoretische modellen die daarbij passen. Ook verkennen we hoe dit onderwerp in de samenleving en in de beroepsgroep van adviseurs leeft. Op de impactdag van de OOA in 2024 gingen we hierover met vakgenoten in gesprek. Tot slot analyseren we onze bevindingen en doen we je een uitnodiging om het gesprek erover aan te zwengelen.

Duurzaamheid, wat is het eigenlijk?

Het begrip duurzaamheid hangt nauw samen met klimaatverandering en de effecten daarvan. Met klimaatverandering doelen we op de gevolgen van een temperatuurstijging van meer dan 1,5 graad, de afname van biodiversiteit, het uitsterven van diersoorten en de stijging van de zeespiegel door de opwarming van de aarde (IPCC, 2023). In het boek van hoogleraar Thijs Homan en Rob Wetzels (2023) wordt 'klimaatproblematiek' beschreven als een samenhang van ontwikkelingen zoals de groei van de wereldbevolking, globalisering, verstedelijking en ongelijke welvaartsontwikkeling. Deze ontwikkelingen hangen nauw samen met klimaatverandering, het gebruik van energie en brandstoffen, de vervuiling van lucht, bodem en water door afvaldumping en chemicaliëngebruik, de uitputting van grondstoffen, zoetwaterschaarste, afnemende voedselzekerheid, verlies aan biodiversiteit, het verval van ecosystemen en ontbossing.

Duurzame ontwikkeling gaat over het leven binnen de grenzen van het ecosysteem, met tegelijkertijd aandacht voor een eerlijke verdeling van welvaart en voor de veerkracht van het sociaal-maatschappelijke systeem. Het betekent het verantwoord benutten van hulpbronnen om het welzijn van zowel de huidige als toekomstige generaties te waarborgen. Duurzaamheid is dus een gelaagd vraagstuk dat sterk samenhangt met andere maatschappelijke uitdagingen. De Sustainable Development Goals (SDG's), die in 2015 door de Verenigde Naties zijn aangenomen, maken deze brede benadering zichtbaar (United Nations, 2015). Met de 17 doelen streven de VN naar een duurzame wereld voor iedereen, waarin niemand wordt buitengesloten. Ook Nederland heeft zich gecommitteerd om de SDG's in 2030 te behalen. Voor doelen als werk, onderwijs en gezondheid staat Nederland er goed voor, maar op thema's rondom duurzaamheid, zoals natuur en biodiversiteit op land en onder water (SDG 14 en 15) en klimaatactie (SDG 13), blijven we achter (Rijksoverheid, 2024).



Figuur 1: Duurzaamheid, waar hebben we het over?

Hoe reageren we hierop?

Drie interpretaties...

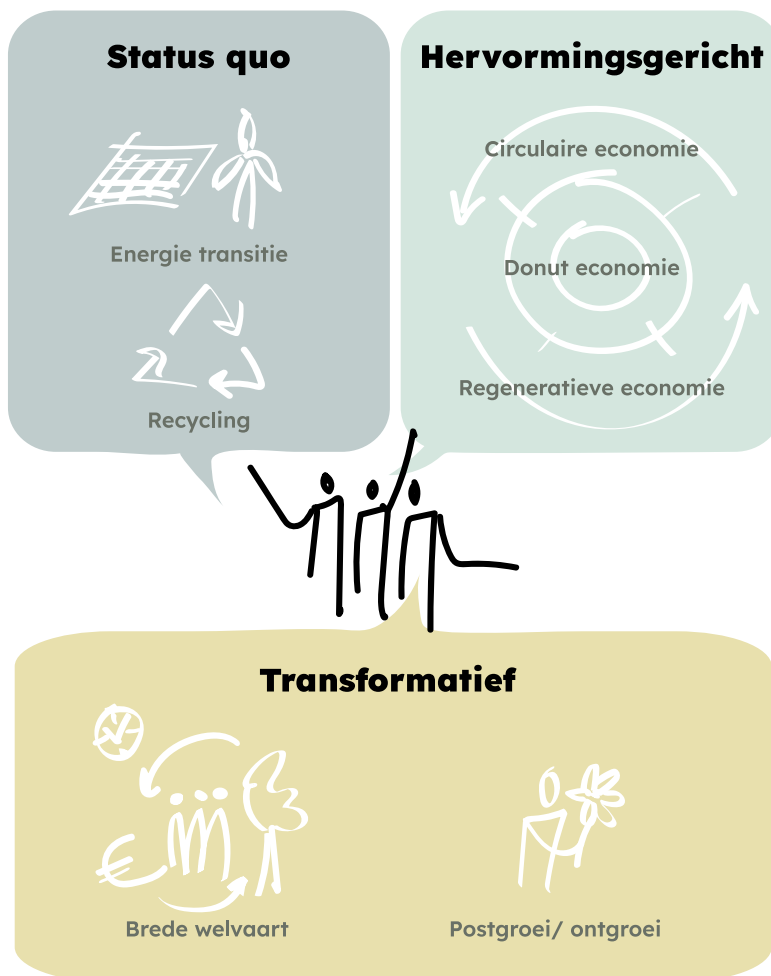
Er zijn in de basis drie manieren hoe we op het duurzaamheidsvraagstuk reageren volgens duurzaamheidswetenschappers Hopwood, Mellor and O'Brien (2005):

**Status quo
interpretaties**

**Hervormingsgerichte
interpretaties**

**Transformatieve
interpretaties**

We zullen deze interpretaties kort toelichten met enkele relevante modellen die hierbij als illustratie gebruikt worden. We beogen hierin niet compleet te zijn, maar vooral een actuele inkleuring te geven van de drie interpretaties.



Figuur 2: Drie interpretaties Status quo interpretaties

Status quo interpretaties

Status quo interpretaties zijn gericht op een blijvende economische groei die mogelijk wordt gemaakt door een hoge eco-efficiëntie. Men wil economie en milieu met elkaar verzoenen door het huidige systeem milieuvriendelijker te maken. Ook wel omschreven als "business as usual", of zwakke duurzaamheid. Een voorbeeld is de **recycling economie** die inzet op het terugwinnen van materialen aan het einde van de levensduur van producten. Omdat recycling veel energie kost en vaak laagwaardige materialen oplevert brengt dit maar beperkte milieuwinst. Daarbij wordt er geen aandacht besteed aan de impact van bijvoorbeeld de ongebreidelde consumptie en productie van producten. Een ander voorbeeld is de **energietransitie**, waarbij fossiele energiebronnen worden vervangen door hernieuwbare energiebronnen. Dit is uiteraard een essentiële slag om de duurzaamheidsdoelen te bereiken, maar zonder te kijken naar de energieconsumptie en de materialen en systemen die voor de energietransitie nodig zijn lopen we tegen de grenzen aan van ons energiesysteem.

Hervormingsgerichte interpretaties

Deze interpretaties betreffen een grondige hervorming van onze markten en overheidsstructuren; ook wel omschreven als strategische duurzaamheid. Een voorbeeld van deze interpretatie is de **circulaire economie** waarin producten en grondstoffen steeds opnieuw worden gebruikt en er nauwelijks afval is (EMF, 2013). Kortom het sluiten van kringlopen voor onze spullen, grondstoffen en voedsel. Hierbij wordt niet alleen naar recycling gekeken, maar ook naar minder en langer gebruiken van spullen bijvoorbeeld door ze te delen of makkelijker repareerbaar te maken. Een ander voorbeeld van deze interpretatie is de **donut economie** van Kate Raworth (2017). Zij beschrijft een economisch model dat gericht is op het realiseren van een sociaal fundament zonder dat ecologische plafonds worden overschreden. Dit model heeft raakvlakken met de circulaire economie, maar neemt de meer sociale doelen van de SDG's als basis uitgangspunt. Als derde voorbeeld van deze interpretatie willen we de **regeneratieve economie** noemen; een economisch systeem dat gericht is op het herstellen en vernieuwen van natuurlijke hulpbronnen en daarmee creëren van een positieve impact op mens en natuur (Unter et al., 2024). Het model is gebaseerd op een economie die de gebruikte hulpbronnen en eerdere schade die we hebben veroorzaakt herstelt en wil een veerkrachtige economie realiseren waar de kwaliteit van leven voor alle betrokkenen verbetert.

Transformatieve interpretaties

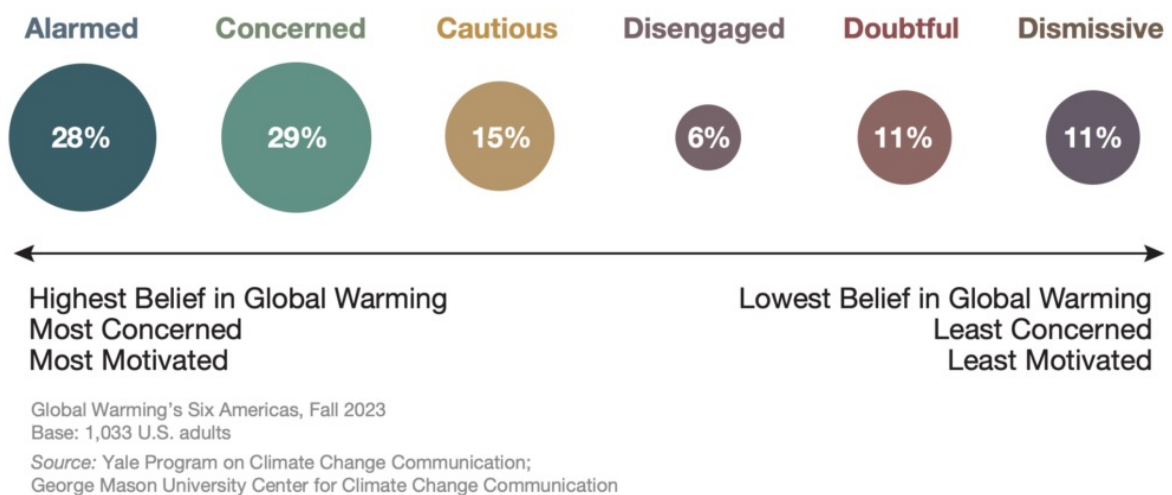
Bij transformatieve interpretaties gaat het om een nieuwe visie op wat een kwaliteitsvol leven inhoudt; ook wel omschreven als sterke duurzaamheid. Een voorbeeld van deze interpretatie is **brede welvaart**: meervormige waardecreatie (economische én sociale én ecologische) gericht op kwaliteit van leven hier en nu en die van mensen elders en in de wereld en van latere generaties. Onderzoekers van de Universiteit Utrecht hebben in samenwerking met RaboResearch de Brede Welvaartsindicator (BWI) ontwikkeld als alternatieve welvaartsmaat. Hierin zijn 11 dimensies opgenomen die de brede welvaart definiëren (Universiteit Utrecht 2011): inkomen, baanzekerheid, persoonlijke ontwikkeling, gezondheid, werk-privébalans, sociale contacten, maatschappelijke betrokkenheid, subjectief welzijn, huisvesting, veiligheid en milieu. Een andere benadering van deze interpretatie is **postgroei of ontgroei**: het verleggen van de focus op kwantitatieve economische groei (consumptie en BBP) naar kwalitatieve groei (geluk, kwaliteit van het leven). In 'Er is leven na de groei' werkt Paul Schenderling (2022) uit hoe dit vorm zou kunnen krijgen.

Andersoortige interpretaties

De drie interpretaties 'status quo', 'hervormingsgericht' en 'transformatief', richten zich wat meer op het wat van het vraagstuk. Maar we zien we ook interpretaties die wat meer ingaan op het hoe. We noemen er een paar zonder volledig te zijn. We zien bijvoorbeeld in de hoek van **Appreciative Inquiry** (Cooperrider & Srivastva, 2017) papers en boeken die wijzen op het belang van de ontwikkeling van onze verhouding met de natuur (Kabalt, 2023) of manieren om het gehele systeem te betrekken bij duurzaamheidsvraagstukken (Heaton, 2018). In het boek "Wat nu!?" benaderen Thijs Homan en Rob Wetzels het vraagstuk vanuit het **sociaal-complexiteitsdenken** en zoomen ze in op grootschalige gedragsverandering in relatie tot klimaatproblematiek (Homan & Wetzels, 2023). Zij kijken vooral naar de 'stuurders'—zoals leidinggevend, beleidsmakers en burgers—en benadrukken dat gedragsverandering ontstaat door dagelijkse interacties en lokale dynamieken, in plaats van top-down opgelegde plannen. Duurzaamheid lokt veelal het 'wij-gaan-hen-veranderen' perspectief uit. Het complexiteitsdenken veronderstelt dat dit helemaal niet zo werkt: vraagstukken waarbij zoveel mensen en relaties betrokken zijn, laten zich niet op die manier beïnvloeden. In het boek gaat het bijvoorbeeld over reactorschap, wat benadrukt dat het enerzijds reageren op de ander, en anderzijds zelf iets anders doen (als in een dans), wellicht effectiever is. Zo komen mogelijk ook grotere bewegingen op gang, hoewel je daar geen regie op hebt. Wat het complexiteitsdenken en Appreciative Inquiry met elkaar gemeen hebben is dat ze vanuit sociaal-constructionistisch perspectief kijken meer nadruk leggen en inkijk geven op het hoe.

Gesprekken over duurzaamheid

Er zijn dus veel verschillende interpretaties en modellen die overigens elkaar niet per se uitsluiten, maar elkaar ook kunnen versterken. Daarbij laat onderzoek zien, en dat herken je vast, dat in de samenleving mensen ook verschillend kijken naar dit onderwerp. Dat merk je soms op verjaardagen: je ene oom die zegt ‘het zal mijn tijd wel duren’ en een neef die juist bij de A12 protesten betrokken is. Het onderzoek “The Six Americas of Global Warming” categoriseert de Amerikaanse bevolking in zes verschillende groepen op basis van hun houding ten opzichte van klimaatverandering en duurzaamheid (Leiserowitz et al., 2021). Dit onderzoek laat zien hoe mensen verschillen in hun perceptie, zorg en bereidheid om actie te ondernemen op het gebied van duurzaamheid, van gealarmeerd tot ontkennend (figuur 3). Je zou dit onderzoek zo kunnen kopiëren naar Nederland en dan kijken hoeveel ‘Nederlanden’ wij eigenlijk hebben. Los van de meer filosofische benaderingen van duurzaamheid zien we dus ook dat er in samenlevingen een veelheid aan verhalen is. Wij waren dan ook benieuwd naar de breedte aan perspectieven binnen onze beroepsgroep.



Figuur 3: The Six America's of Global Warming (Leiserowitz et al., 2021)

Ooa impactdag 2024: in gesprek met adviseurs

Tijdens de Ooa Impactdag 2024 gingen we met collega-adviseurs in gesprek over het thema duurzaamheid en de morele spanningsvelden die dit onderwerp met zich meebrengt. Het werd een verkenning van persoonlijke overtuigingen, professionele vragen en collectieve zoektochten; passend bij wat we in het publieke debat soms ook voorbij zien komen. Via een interactieve werkvorm vroegen we deelnemers naar hun persoonlijke opvatting van duurzaamheid. Daaruit kwam een overwegend gedeeld beeld naar voren: bewust omgaan met de langetermijnpact van menselijk handelen, met oog voor mens, dier en aarde. Het ging over het nalaten van een leefbare wereld voor toekomstige generaties, het maken van keuzes die bijdragen aan welzijn, gezondheid en economische veerkracht. Begrippen als ‘balans tussen mens en natuur’, ‘actief verduurzamen van processen en producten’ en ‘circulaire economie’ passeerden de revue. Ook gedragsverandering — bij jezelf en bij anderen — werd als belangrijk benoemd: verduurzaming begint vaak in het klein.

Toch viel op dat de betrokkenheid met het onderwerp in de privésfeer soms groter leek dan in het professionele handelen. De setting, hoe open ook bedoeld, leek hier en daar sociale wenselijkheid op te roepen. Dat riep vragen op over wat níet gezegd werd. Hoe open zijn we werkelijk in dit soort gesprekken? Welke dilemma's blijven onder de oppervlakte? Gaandeweg het gesprek ontstond meer ruimte voor spanning en nuance. Verschillende ethische vragen en botsende perspectieven kwamen naar voren, zoals:

De morele toon: Een aantal deelnemers benoemde de complexiteit van de morele lading die duurzaamheid soms krijgt. Het streven naar ‘het goede doen’ kan onbedoeld overkomen als een moreel appel of zelfs als een belerend geluid. Dit kan een gevoel van druk oproepen, of het idee dat er één juist pad is — een vorm van morele overmacht. Juist deze toon kan maken dat mensen zich terugtrekken of minder snel hun twijfels delen. De vraag die bovenkwam: hoe blijven we in gesprek zonder dat het normatief of polariserend wordt?

Duurzaamheid als elitair begrip: Een andere invalshoek die werd besproken was hoe duurzaamheid, ondanks de oprechte intenties, soms wordt geassocieerd met een bepaald sociaaleconomisch perspectief. Initiatieven vragen vaak om middelen, kennis en tijd die niet voor iedereen beschikbaar zijn. Dat werpt de vraag op in hoeverre we voldoende oog hebben voor mensen die simpelweg andere afwegingen móeten maken. Hoe zorgen we ervoor dat duurzaamheid geen exclusieve waarde wordt, maar juist iets waarin iedereen zich kan herkennen en meedoen?

Het ontbreken van toetsingskaders: Tot slot kwam ook de rol van het adviesvak zelf ter sprake. In hoeverre hebben adviesbureaus heldere morele kaders als het gaat om hun betrokkenheid bij duurzaamheidsvraagstukken? Een deelnemer deelde een voorbeeld van een bureau dat projecten ondersteunde die elkaar moreel leken tegen te spreken. Dit roept vragen op over integriteit en consistentie: hoe toetsen we onze eigen keuzes? Sommige netwerken van adviseurs kiezen inmiddels voor expliciete ethische richtlijnen, waarbij duurzaamheid zelfs onderdeel is van toelatingscriteria. Zulke afspraken kunnen helpen om inhoud en praktijk beter op elkaar af te stemmen, en te voorkomen dat duurzaamheid slechts als marketingmiddel wordt ingezet.

Onze overdenkingen en acties

Deze gesprekken, hoe fragmentarisch of voorzichtig soms ook, maakte ons duidelijk dat duurzaamheid in het adviesvak een zoekthema is. Het thema heeft ruimte nodig om te verkennen, te twijfelen en elkaar uit te dagen. Misschien begint het gesprek daarover wel bij het erkennen van de spanning, en het openhouden van het gesprek — ook als het schuurt. We zien sociale bubbels die het als een expliciet uitgangspunt nemen ('the alarmed') maar we zien ook adviseurs die er nog niets mee doen en ook in de spagaat zitten of ze het zich wel kunnen veroorloven om bijvoorbeeld bepaalde opdrachten te laten varen (misschien te typeren als 'the cautious?'). Maar duurzaamheid en de bijbehorende problematiek, daar lopen wij als adviseurs dwars doorheen. Wij zijn erbij in de bestuurskamer als er richting geven wordt, op de werkvloer als er iets mee gedaan wordt. Als auteurs stellen wij dat je als mens en adviseur waarschijnlijk te maken krijgt met de bijbehorende morele spanningsvelden. En dan helpt het om het er iets vaker over te hebben aan de lunchtafel van de adviesbureaus, tijdens de professionaliseringsdagen, tijdens de interviews... Hoe komen we voorbij de sociaalwenselijke reacties over duurzaamheid en doen we het zoekthema recht?

"Our actions speak louder still"... Ben jij organisatieadviseur... kijk dan eens welke interpretaties uit dit artikel bij jou of bij jouw werk of context passen. En we nodigen je uit om het gesprek erover vaker te gaan voeren. Want als we dat niet doen, weten we ook niet wat er nodig is. In andere branches doet men bijvoorbeeld moreel beraad bij morele spanningsvelden – we vragen ons hardop af of dit onze beroepsgroep kan helpen? Wellicht kunnen we hiermee experimenteren: actief het gesprek opzoeken van duurzaamheid en de adviseur? Het begint met een gesprek en wellicht een aantal vragen zoals:

- Wat betekent duurzaamheid voor jou?
- Welke interpretatie van duurzaamheid spreekt jou het meest aan in jouw werk als adviseur — status quo, hervormend of transformerend — en waarom?
- Wanneer ervaar jij morele spanningsvelden in je werk rond duurzaamheid? En hoe ga je daarmee om?
- Stel, jouw advieswerk is over drie jaar duurzamer geworden, wat zien we je dan wel of niet doen? Wat is er veranderd?

Casus

Ga jij nog een vliegmaatschappij adviseren?

Hierbij een gestileerd verslag van het gesprek dat we gevoerd hebben over het al of niet doen van een opdracht voor een vliegmaatschappij om de duurzaamheid te vergroten. Als je kijkt naar het vraagstuk langs de drie geschetste perspectieven dan waren we het er al snel over eens dat het hier zou gaan over een status quo interpretatie en dat de hervormingsgerichte interpretatie en de transformatieve interpretatie hier niet aan de orde zijn. Deze laatste twee benaderingen zouden de basis weghalen van het verdienmodel van de vliegtuigmaatschappij.

Vanuit de status quo interpretatie zagen verschillende adviseurs die bezig zijn met duurzame organisaties hier enorme kansen. Denk aan alternatieve brandstoffen, natuurontwikkeling of duurzaamheid aan boord. Ze zouden maar wat graag deze opdracht doen!

Adviseurs op het gebied van duurzaamheid die meer bezig zijn met de andere twee interpretaties hebben zo hun twijfel of ze een dergelijke opdracht moeten aannemen. Je weet dat het nagenoeg onmogelijk is om hervormingen door te voeren. Eén adviseur zegt de opdracht aan te nemen om mensen bewust te maken van de noodzaak om hervormingen door te voeren. De ander twijfelt. Hij heeft geen werk, kan de omzet goed gebruiken en weet dat hij de vliegtuigmaatschappij serieus kan helpen met een status quo interpretatie. Voor hem persoonlijk onvoldoende maar voor de vliegtuigmaatschappij van waarde. Het maakt de wereld een klein beetje duurzamer, maar het is een druppel op de gloeiende plaat. Hij neemt toch de klus aan...

Andere adviseurs op het gebied van duurzaamheid die in de regel hervormingsgerichte of transformatieve opdrachten doen kiezen ervoor om principieel de opdracht niet te doen. Het is slecht voor hun reputatie als bureau. Ze willen niet geassocieerd worden met een vliegtuigmaatschappij als klant.

Tot slot waren er adviseurs die voor dit soort ingewikkelde vraagstukken (al of niet een opdracht aannemen, wetende dat niet gewerkt wordt aan het fundament van de oplossing) een 'moreel beraad' hadden. In een dwarsdoorsnede van het adviesbureau wordt een dergelijke casus ingebracht. Het vraagstuk wordt van alle kanten belicht en in het collectief wordt er een besluit genomen om de opdracht al of niet te doen.

Bronnen

Cooperrider, D. & Srivastva, S. (2017). The gift of new eyes: Personal reflections after 30 years of appreciative inquiry in organizational life. *Research in organizational change and development*, 25, 81-142.

Heaton, Ds (2018). The sustainability summit: Using appreciative inquiry to engage the whole system.

Homan, T. H., & Wetzels, R. (2023). Wat nu!?: nieuw perspectief op grootschalige gedragsverandering.

Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: mapping different approaches. *Sustainable development*, 13(1), 38-52.

IPCC (2023): Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, H. Lee and J. Romero (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland, pp. 35-115.

Kabalt, J. (2023). Appreciative Inquiry for life: working with nature in a time of ecological crisis.

Leiserowitz, A., Roser-Renouf, C., Marlon, J., & Maibach, E. (2021). Global Warming's Six Americas: a review and recommendations for climate change communication. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 42, 97-103.

Ellen MacArthur Foundation (EMF) (2013). Towards the circular economy. Vol. 1: an economic and business rationale for an accelerated transition. Ellen MacArthur Foundation.

Wageningen Universiteit (nb). Biodiversiteit en klimaatverandering. <https://www.wur.nl/nl/onderzoek-resultaten/themas/biodiversiteit/biodiversiteit-en-klimaatverandering.htm>

Schenderling, P. J. (2022). Er is leven na de groei: hoe we onze toekomst realistisch veiligstellen. Bot Uitgevers.

Raworth, K. (2018). Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st century economist. Chelsea Green Publishing.

Rijksoverheid (2024). Achtste Nationale SDG Rapportage - Nederland op weg naar brede welvaart. <https://open.overheid.nl/documenten/c81dac6a-95cb-46c1-a084-65c7f7f85133/file>

United Nations (2015). The 17 goals. (website): <https://sdgs.un.org/goals>

Universiteit Utrecht (2016). Brede Welvaartisindicator. <https://www.uu.nl/onderzoek/institutions-for-open-societies/brede-welvaart/brede-welvaartisindicator>

Unter, K., Vogel, L. L., Walls, J. L., Küng, C., & Tamayo, J. (2024). Towards defining a regenerative economy. SDSN Schweiz and University of St. Gallen.



Orde van
Organisatiekundigen
en -adviseurs