



## *De urgente agenda van Marjan Minnesma:* **Doorduwen voor een leefbare aarde**

*De meeste mensen kennen Marjan Minnesma, directeur van de Stichting Urgenda, als de markante vrouw die de Nederlandse Staat op de knieën kreeg. Na jaren procederen won Urgenda de Klimaatzaak, waardoor de overheid de uitstoot van broeikasgassen sneller en verder moet reduceren dan gepland. Wat zijn haar drijfveren en hoe brengt zij nieuw leiderschap in de praktijk? Erik Boers van Comenius, waaraan Marjan Minnesma als spreker en inleider is verbonden, sprak met haar over dit thema.*

TEKST: MARJAN BROUWERS • FOTOGRAFIE: JOSJE DEEKENS

Leiderschap moet in je zitten, vindt Marjan Minnesma. Als zij ziet dat er iets moet gebeuren en niemand doet iets, dan springt zij in het gat. 'Je kunt dat zeker ontwikkelen, maar ik denk dat je het ook leuk moet vinden. Niet iedereen loopt graag voor de troepen uit. Ik denk dat je dicht moet blijven bij wat bij je past. Als je dingen gaat doen die niet bij je passen, dan wordt het al snel nogal krampachtig. Als je boven je macht iets doet, word je niet een heel goede leider.'

### **Focus op klimaat**

Minnesma studeerde bedrijfskunde en deed een MBA in Londen, waarbij ze afstudeerde op het hoofdkantoor van Shell. 'Leerzaam', zegt ze, 'om zo vroeg in je carrière van dichtbij mee te maken hoe zo'n organisatie werkt.' Er blijven wilde ze niet. Ze wilde iets

zinnigs doen met haar leven. Iets anders dan vaten olie verkopen. Daarom ging ze terug naar de universiteit en rondde rechten en filosofie af in Utrecht en vond een baan bij Novem, de Nederlandse Organisatie voor Energie en Milieu (nu RVO).

Haar afstudeerscriptie bij rechten ging over het Klimaatverdrag dat de VN in 1992 afsloot en voor Novem woonde ze in 1995 de eerste Conferentie van Partijen (COP 1) in Berlijn bij. 'Ik voelde toen nog niet het gewicht van de gevolgen van klimaatverandering. Maar toen ik in 2000 beviel van mijn eerste kind realiseerde ik me dat die baby een temperatuurstijging van vier graden statistisch gezien zou kunnen meemaken. Ik besepte opeens hoe hard het ging. En dan kan ik niet blijven zitten totdat iemand anders het wel oplost.'

## Verandering bedenken en sturen

Haar focus op het klimaat werd verder aangewakkerd toen ze voor Novem in Oost-Europa zo'n zestig projecten leidde op het gebied van duurzame energie en energiebesparing. Daarna werkte ze als campagnedirecteur bij Greenpeace en programmanager bij het Instituut voor Milieuvraagstukken van de VU. Ze stapte in 2004 over naar de Erasmus University Rotterdam, waar ze directeur werd van Drift: het Dutch Research Institute For Transitions. 'Drift heb ik samen met hoogleraar Jan Rotmans vanuit het niets opgebouwd. Met een groep koplopers, friskijkers en dwarsdenkers zijn we gaan nadenken over hoe je verandering kunt bewerkstelligen langs allerlei transitiepaden. Ondertussen vroeg ik me af wat we nu echt veranderden. De kloof tussen wat de universiteit bedenkt en wat daarvan in de praktijk wordt toegepast begon te schuren. Ik wilde veranderingen die zo hard nodig zijn niet alleen bedenken, maar ook sturen.'

## De urgente agenda van Urgenda

In 2007 vroegen Minnesma en Rotmans de directeurs van ruim tien transitieprogramma's van Nederland hoe duurzaam Nederland er in 2050 zou moeten uitzien. 'Daar kregen we niet veel bruikbare reacties op. Daarom besloten we een urgente agenda op te stellen en op basis daarvan met heel veel partijen samen een festival te bouwen. We nodigden kunstenaars uit om ons te helpen die agenda te verbeelden. Als je praat over losse onderwerpen is het lastig om te komen tot een gezamenlijk plaatje. Je hebt verbeeldingskracht nodig om mensen ervan te doordringen wat er aan de hand is met het klimaat. Een foto van een stervende koe in Afrika doet meer dan een kille grafiek. Tegelijkertijd wil je het optimisme gaande houden zodat mensen niet lamgeslagen worden.' Dat Midzomernachtfestival leidde tot de oprichting van Stichting Urgenda met Minnesma als directeur. Aanvankelijk in combinatie met haar werk voor Drift, maar al snel slokte Urgenda haar volledig op.

## Beren van de weg tikken

Bij Urgenda werd Minnesma een echte ondernemer die flinke risico's neemt. 'We werken voor eigen rekening en risico. We beginnen gewoon en weten niet altijd of dat goed afloopt. Zo kochten we in 2010 voor het eerst collectief zonnepanelen in. Als dat schip met die 50.000 zonnepanelen en bijbehorende omvormers op een ijsberg was gevaren, had ik mijn huis uit gemoeten. Maar ik heb er niet wakker van gelegen. Ik heb er lol in om dingen te doen op het randje en die dan in goede banen te leiden door de beren van de weg te tikken. Daar moet je tegen kunnen.'

Vanaf het begin wist ze precies hoe ze Urgenda wilde leiden. 'Het moest een platte organisatie worden met maximaal vijftien mensen. Ik wilde zelf ook leuke dingen verzinnen en uitvoeren en niet alleen beslissen wie wat mag doen. Veel van onze mensen trekken een project en als dat project is afgerond en we hebben bewezen dat iets kan, dan stopt het bij ons. Vaak richten projectleiders dan een eigen bedrijf op om het project elders voort te zetten.'

Binnen Urgenda weten haar medewerkers dat ze bereikbaar is als dat nodig is. 'Maar ik ga niet op hun bureau zitten micro-managen. Ik geef vertrouwen en ruimte, maar als mensen behoefte hebben aan meer structuur en leiding, dan werkt dat niet. Deze manier van leiding geven bevalt mij het beste.'

## Leiders met lef

De klimaatcrisis vereist een enorme omslag de komende tien jaar, benadrukt ze. 'Als ik lezingen geef bij bedrijven vraag ik vaak wat leiders aan het einde van de rit echt belangrijk vinden. Hun return on investment of de liefde voor hun naasten. Die terugverdientijd doet er geen moer toe als je op je sterfbed ligt. Waarom sturen we onze samenleving dan toch alleen op economische waarden in plaats van op het nalaten van een leefbare aarde voor je kinderen en kleinkinderen? Als je daarover nadent, ga je misschien andere keuzes maken.'

Om die omslag te bewerkstelligen zijn leiders met lef nodig. 'Leiders die hun nek uitsteken, integraal kunnen denken en bereid zijn om oplossingen te zoeken die over meerdere terreinen gaan. Als we naar een samenleving willen zonder uitstoot, moeten we ervoor zorgen dat huizen, het verkeer, de landbouw en de industrie bijna niets meer uitstoten en moeten we voldoende duurzame energie opwekken. Dat lukt niet in de huidige verkokerde maatschappij. Daarvoor heb je een team nodig met overkoepelend inzicht en bijzondere bevoegdheden. Een team dat de dingen anders mag doen en daardoor snelheid kan maken. Een soort transitiedoorduwteam dus. En ja, dan zul je af en toe fouten maken. Onderweg zullen er dingen misgaan, maar dat moet je accepteren en eerlijk benoemen.'

Intussen blijft ze het gesprek aangaan en wil ze in verbinding blijven. Ook met mensen die haar niet geloven en niet inzien hoe urgent de klimaatcrisis is. 'We staan op de rand van het ravijn en als we niet oppassen kukelen we er al pratend in. Ik probeer mensen daarom terug te duwen voor hun eigen bestwil. En ondertussen wil ik in verbinding blijven en mensen in de actiestand krijgen. Dat is lastig balanceren, maar we moeten dit doen voor een leefbare aarde. Met z'n allen.'

*Verder lezen over het verkennen van nieuw, wijs leiderschap? Kijk op [www.comeniusleergang.nl](http://www.comeniusleergang.nl) of scan de QR-code om dit gesprek als podcast te luisteren.*

