

Als iedereen kiest voor duurzaamheid



**Julien Haffmans
en Karen Jonkers (red)**



Als iedereen dagelijks kiest voor duurzaamheid...

Leren over de systeemtransitie waar we middenin zitten

*“Ik denk dat een duurzaam systeem niet bestaat;
een duurzaam systeem is een systeem dat voelt en weet
dat het niet duurzaam is,
en altijd bereid is te veranderen.”*

**Julien Haffmans
Karen Jonkers (red)**

*Met bijdragen van: Marten van der Gaag, Harm van den Heiligenberg,
Paulien van der Hoeven, Henk Klein, Klaas Koopman, José Lemmen,
Ton Remmers, Peter Schuthof en Jacques Vroon.*

Colofon

De reeks 'Duurzame ontwikkelingen II' is een uitgave van het programma Leren voor Duurzame Ontwikkelingen 2008-2011, Van denken naar doen *(Vervolg op de reeks Duurzame ontwikkelingen, Leren voor duurzame ontwikkeling 2004-2007, Van marge naar mainstream)*

LvDO Empowerpoints is een initiatief van het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling (LvDO). LvDO draagt bij aan een maatschappij waarin burgers, bedrijven, organisaties en overheden beschikken over de kennis, competenties en motivatie om te werken aan duurzame ontwikkeling. Daarvoor zijn leerprocessen nodig die het programma met raad, daad en financiën ondersteunt. Het is een gezamenlijk programma van de ministeries AZ, LNV, VROM, OCW, EZ, V&W, BuZA/OS, van de provincies en van de waterschappen en wordt uitgevoerd door SenterNovem.

Contact

Programmabureau Duurzame Leren voor Duurzame Ontwikkeling
p/a SenterNovem
Postbus 8242
3503 RE Utrecht
email: lvdo@senternovem.nl
Tel: (030) 239 34 12

Voor nadere/actuele informatie:

www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl

Schilderij Cover: "Eilanden", Klaas Koopman

Publicatienummer: 3LvDO0902
ISBN/EAN: 978-90-8832-010-1

Inhoudsopgave

7	Hoofdstuk 1: Kunnen we het tij keren?
23	Hoofdstuk 2: Als iedereen duurzame afwegingen maakt...
35	Hoofdstuk 3: Het begint allemaal bij mensen...
53	Hoofdstuk 4: Of je ook de vrijheid kunt nemen...
75	Hoofdstuk 5: Strategieën voor duurzame ontwikkeling
97	Hoofdstuk 6: Toepassingen
105	Eindnoten





Verbindingen, Klaas Koopman

Voorwoord

Het is maandagochtend. De werkweek begint. De manager van de multinational stort zich er weer in. Het bedrijf lijkt soms wel op een knellend systeem. Winstmaximalisatie is erg belangrijk. Dan is het zaterdag. De manager is thuis. Hij meldt zich op zaterdagmiddag bij de goede-doelen organisatie, waar hij al jaren als vrijwilliger bij betrokken is. In de bijeenkomst komt hij zeer gemotiveerd over; soms net zo sterk als door de week op zijn andere werk.

Ze is 35. Ze werkt 60 uur per week. Carrière maken, veel geld verdienen, aanzien verwerven via het werk. Dan is ze 65. Ze is 'gepensioneerd'. Dat betekent niet stil zitten. Ze maakt weer overuren. Maar nu zet ze zich belangeloos in voor een heel ander doel, in een hele andere rol. Net als die wereldleiders, die na hun pensioen plotseling terugkeren op het wereldtoneel.

Ik ben op weg. Naar de supermarkt. Ik word geïnterviewd over wat ik ga kopen. Nou, ik wil wel 'goed spul' hebben: biologisch, fair trade, maatschappelijk verantwoord, al die dingen. Ik ben bij de kassa. Ik reken af. Op het bonnetje is te zien dat ik toch echt heel wat anders heb gekocht.

Dit zijn de voorbeelden uit het leven van mensen in het hier en nu. Ze bestaan. Misschien is het herkenbaar. Wat is hier nu eigenlijk aan de hand? We leven in verschillende werelden en in verschillende rollen. Van carrièremaker tot vrijwilliger. Van voornemens als burger tot gedrag als consument. Dit brengt fragmentatie met zich mee. Met één deel van onszelf zijn we dan bezig om één deelsysteem te optimaliseren. En later zijn we met een ander deel van onszelf bezig om een ander deelsysteem te optimaliseren.

Zouden we meer kunnen streven naar het herstel van de samenhang? Zouden we toe kunnen werken naar inclusieve besluitvorming? Bij de instituties natuurlijk, maar om te beginnen eerst maar eens bij onszelf? Als we dat doen, dan hebben we misschien een begin te pakken van een meer duurzame samenleving. We staan meer stil bij de effecten van onze keuzes op elders en later. En misschien draagt dit herstel van de samenhang, het teruggaan naar de balans in onszelf, wel bij aan ons geluk. Daar gaat dit essay over. Het was ons een genoegen.

Namens de deelnemers aan de vrijplaats leren voor duurzame ontwikkeling, Harm van den Heiligenberg



1

Kunnen we het tij keren?

1.1 Inleiding op dit essay

Dit essay is een weergave van een gesprek van elf professionals die in 2007 zes middagen spraken over duurzaamheid. De professionals dragen allemaal op één of andere wijze bij aan leren voor duurzame ontwikkeling. De groep had een diverse samenstelling: de één werkt op provinciaal niveau aan 'gebiedsontwikkeling', de ander bij een ministerie aan Human Resources Development, de derde is directeur van een Natuur- en Milieu Educatiecentrum, de vierde begeleidt het leren van projectleiders in de provincie Zuid Holland, de vijfde werkt bij het ministerie van VROM aan 'prachtwijken', de zesde bedrijft wetenschap bij het Milieu- en Natuurplanbureau, de zevende draagt als zelfstandig consultant bij aan duurzaamheidsprojecten (bijvoorbeeld aan de 'Club van Rome'), de achtste werkt als programmeur bij SenterNovem, de negende voelt zich 'ambassadeur' van waterschappen, de tiende werkt aan landelijke onderwijsvernieuwing voor duurzaamheid en de elfde organiseert en onderzoekt 'vrijplaatsen'.

In deze diverse werkvelden delen ze één hoopgevende gedachte:

Als zoveel mogelijk mensen-individueel, massaal, dagelijks-bewuste keuzes maken voor duurzaamheid, dan doorbreken we samen alles wat niet duurzaam is, en vervangen we dat door duurzame processen...

Deze hoopgevende gedachte werd in het vuur van het gesprek nergens zo netjes geformuleerd als hierboven. Het was meer een soort 'opduiken' (emergentie). Bijvoorbeeld zo:

Harm: Wat zijn we hier nou eigenlijk aan het doen? Julien: En wat heeft dat met duurzaamheid te maken? Ton: Wijze keuzes maken. Julien: Oh? Harm: Dat vind ik leuk dat je dat noemt, Ton, verstandige beslissingen nemen, van het individu tot en met de Rijksoverheid, tot en met mondiale instituties, dat heeft voor mij veel te maken met duurzaamheid. Dat je goed weet wat de effecten van je keuzes zijn!

Het is een hoopgevende gedachte, maar we weten natuurlijk niet zeker of het ook waar is. Rode draad in het gesprek was dan ook de vraag: kán het? Kunnen we samen de systeemtransitie teweegbrengen, die nodig is om de wereld duurzaam te maken?

Om die vraag te beantwoorden vertelden de professionals elkaar openlijk over hun leven als werkende, als burger en als consument. Ze vertelden over hun bijdragen aan duurzaamheid,

over de organisaties waarin ze dat doen, over persoonlijke strategieën en ervaringen. In de dialoog maakten ze een leerproces door. Ze werden zich gaandeweg bewust van de samenhang tussen wat ze elk, op heel uiteenlopende terreinen, doen.

In dit essay wordt wat de professionals leerden weergegeven in de vorm van een *leerhistorie*: een verhalende tekst, gebaseerd op het letterlijke gesprek. Deze leerhistorie gaat inhoudelijk niet buiten de grenzen van dat gesprek. Wat de deelnemers niet wisten, staat hier niet in. Wat ze zich niet hebben afgevraagd, wordt hier niet beantwoord. Daardoor is de leerhistorie persoonlijk, tijd- en plaatsgebonden, subjectief en onvolledig. Maar dat is ook precies het interessante ervan. Het is een levendig verhaal, waarin echte mensen herkenbaar zijn. Een verhaal opgebouwd uit de ongenueanceerde, onopgesmukte uitspraken die mensen zich in een boeiend gesprek veroorloven. De leerhistorie geeft zo aan niet-deelnemers een inkijkje in een écht leerproces. Je kunt je indenken dat je erbij was, misschien zou je ook willen meepraten. Dat gevoel van 'erbij zijn' is relevant.

Wat de leerhistorie boven het incidentele uit tilt, is de analyse die aan het gesprek is toegevoegd. Die analyse heeft tot doel om het leerproces zichtbaar te maken waarin de professionals een belangrijke competentie voor duurzaamheid verder ontwikkelden: systeembewustzijn. Een conclusie van dit essay is dat gesprekken als deze niet vaak genoeg gevoerd kunnen worden, omdat het leren voor duurzame ontwikkeling in gesprekken als deze plaatsvindt. Beschouw dit essay dus vooral als uitdaging om het gesprek zelf ook te voeren, dagelijks, met allerlei mensen! We beginnen dit inleidende hoofdstuk met een nadere kennismaking met de elf mensen in gesprek. In paragraaf 1.3 geven we weer hoe deze elf mensen het thema duurzaamheid verkenden. Daarna volgt een samenvatting van de conclusies van het hele essay, conclusies waarop in hoofdstuk 2 t/m 5 wordt ingegaan. In paragraaf 1.5 volgen wat leestips voor deze hoofdstukken. Paragraaf 1.6 en 1.7 is bedoeld voor de liefhebber die meer wil weten over de onderzoeksmethode (leerhistorie) en het gehanteerde analysekader.

1.2 Introductie van de gesprekspartners

De elf gesprekspartners zijn gevonden via het netwerk van het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling van SenterNovem. Gezocht werd naar professionals die in hun eigen omgeving 'leren voor duurzaamheid' tweeweg brengen. De uitnodiging was: willen jullie met elkaar een vrij gesprek aangaan over leren voor duurzame ontwikkeling? Dit zijn de mensen die daarop 'ja' zeiden:

Marten van der Gaag

Is werkzaam bij het IPO op het gebied van duurzame gebiedsontwikkeling. Marten is 25 jaar manager geweest en jaagt nu duurzame vernieuwing aan binnen de provincies. Kenmerkend is zijn uitspraak: "Duurzaamheid zit 'm in contact maken, zien wat belangrijk is en daarnaar handelen. Niet redeneren vanuit het belang, maar vanuit 'belangrijk'." Marten is op zoek naar inspiratie en ideeën om mee te nemen in de projecten waarin hij aan de slag is.

Julien Haffmans

Julien is zelfstandig organisatieadviseur en onder de vlag Samenwerkingsvraagstukken geïnteresseerd in en bezorgd over 'het bestuur van de wereld'. Ze begeleidde in 2007 met collega's van KaosProjects de ontwikkeling van Het Volkskrantgebouw in Amsterdam tot een broeïnest van creativiteit. Ze organiseert en onderzoekt 'Vrijplaatsen': zelfsturende, vrije plekken, waar divers samengestelde groepen in gesprek gaan en actief worden op thema's die er toe doen. SenterNovem gaf haar de opdracht deze vrijplaats te organiseren en de uitkomsten te verwerken tot een leerhistorie. Haar onderzoeksvraag was: Wat valt er te leren voor 'leren voor duurzame ontwikkeling'?

Harm van den Heiligenberg

Werkt bij Milieu- en Natuurplanbureau, het adviesorgaan voor regering en Tweede Kamer over natuur en milieu. Harm was projectleider van de eerste Duurzaamheidsverkenning. Hij analyseert met behulp van scenario's de effecten van beleidsopties op people, profit, planet, in Nederland en op wereldschaal. Zijn fascinatie is het verschil tussen denken en doen, verschil tussen intenties en de kassabon. Duurzame ontwikkeling is voor Harm een holistisch, superintegraal concept dat dichterbij mensen staat dan 'milieu'.

Paulien van der Hoeven

Paulien werkt bij VROM. Ten tijde van de gesprekken werkte ze in een project waar men in 13 aandachtswijken, met de bestuurlijke spierballen van bobo's, concrete verbeteringen gedaan probeerde te krijgen (dit project was een voorloper van het 40 wijken programma van minister Vogelaar en later minister Van der Laan). Door de aandachtswijken komt zij met veel verschillende mensen over concrete dingen in contact, 'dingen die ik weer kan voelen'. Paulien zoekt in onze gesprekken inspiratie en verheldering van haar eigen rol in het 'wij'.

Karen Jonkers

Karen is zelfstandig adviseur duurzame ontwikkeling in het bedrijf C-REALIST, met een achtergrond in veranderkunde en communicatie. Ze ziet mensen als van nature energiek, sociaal en creatief, met de potentie om samen het onmogelijke te realiseren. Het organiseren van organische samenwerking, waarin iedereen in zijn of haar diverse krachten groeit, is haar passie. Karen is op zoek naar de drijfveren voor duurzaam gedrag en de hefboomen om die te ontketen.

José Lemmen

José begeleidt voor de provincie Zuid Holland een intern leerprogramma voor duurzame ontwikkeling. Zij heeft daarnaast een eigen praktijk voor kunstzinnige therapie. Voor José is kijken vanuit verschillende blikrichtingen naar duurzame ontwikkeling belangrijk. De volgende stap is om ook verantwoordelijkheid te nemen vanuit dat bredere perspectief. Dat vraagt om een verandering op het niveau van medewerkers, cultuur en allerlei formele regels. José wil beweging van onderop creëren en dat verbinden met meer structurele verandering in de organisatie. Haar ervaring is dat dit lukt als je duurzame ontwikkeling niet exclusief maakt en actuele thema's opzoekt. Bijvoorbeeld "pro-actief werken in de ruimtelijke ordening". José heeft een succesvol meerjarig leertraject opgezet voor participatie in duurzame gebiedsontwikkeling. Duurzame ontwikkeling gaat voor José vooral over verbinden.

Henk Klein

Begonnen als onderwijzer, nu directeur van het Weizigt Natuur- en Milieucentrum in Dordrecht én directeur van de Vereniging Gemeenten voor Duurzame Ontwikkeling (GDO). Heeft samen met enkele collega's de oprichting van de Vereniging GDO georganiseerd. Het is een netwerk van lokale bestuurders die lokale centra voor natuur- en milieueducatie (NME) als instrument willen inzetten om het duurzame denken en handelen bij burgers te stimuleren. Henk is ervan overtuigd dat deze lokale centra voor NME een belangrijke rol kunnen vervullen in structurele duurzame programma's rond de thema's Klimaat&Energie, Water en Groen. Zoekt naar mogelijkheden om bestaande lokale centra te versterken en uit te breiden tot een landelijk dekkend netwerk om de transitie naar een duurzame samenleving te bevorderen.

Klaas Koopman

Klaas werkt bij Waternet in Amsterdam. Waternet is het eerste watercyclusbedrijf in Nederland. Hij heeft allerlei posities in het bedrijf doorlopen, o.a. leidinggevende, laboratoriumhoofd, kwaliteitscoördinator, informatiemanager. In 2001 is hij gevraagd om voor de organisatie de educatie over water vorm te geven. Hij heeft zich gericht op bewustwording van leerlingen in het basisonderwijs en leerlingen in het voortgezet onderwijs. Het thema is: Wat ik er zelf aan kan doen. Verder neemt Klaas deel aan diverse overleggroepen. Hij is o.a. bestuurslid van de VEN (Vereniging Educaties Nederland), sectie NME (Natuur en Milieueducatie), en werkgroeps lid bij de stichting NAP. In zijn vrije tijd is hij bestuurslid van het Hoornse NME centrum: Stichting MAK Blokweer. Hij is verheugd dat er momenteel een grotere betrokkenheid gekweekt wordt bij de medewerkers van Waternet. Een bredere groep gaat zich inzetten voor educatie. Hij ziet de multiculturele nieuwe generatie als belangrijkste doelgroep voor educatie in het duurzame denken en is op zoek naar wegen om hen te betrekken.

Ton Remmers

Ton werkte tot en met 2007 bij het SLO, Stichting Leerplan Ontwikkeling, onder andere aan het kernleerplan Duurzame Ontwikkeling¹. Inmiddels is hij overgestapt naar adviesbedrijf RBO in Groningen en werkzaam op het complexe terrein van arbeidsmarkt en scholing. Ton was projectmanager Leren voor Duurzame Ontwikkeling binnen pijler 1: 'de lerende individu'. Zijn mis-

sie: Leer mensen zo bewust en weloverwogen mogelijk duurzame keuzes te maken. Dat groeit als je steeds evalueert wat je doet, zodat je een vervolgslag kunt maken. Daarmee laat je het goed-fout paradigma achter je. Ton's zoektocht is: hoe realiseer je aandacht voor duurzaamheid in het onderwijs zonder de werkdruk te verhogen?

Peter Schuthof

Peter werkt bij SenterNovem aan 'energiebesparing en een gezond binnenmilieu' op scholen en binnen het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling, pijler 2. Hij ondersteunt provincies en waterschappen bij het concreet maken van duurzaamheid. Sinds mei 2007 is Peter werkzaam als secretaris van het Platform energietransitie in de Gebouwde Omgeving (PeGO). EnergieTransitie is een samenwerking van overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties en heeft als doel energieneutrale nieuwbouw in 2020 en halvering van het energiegebruik in de bestaande bouw in 2030. Zijn vraag is: 'Hoe kom je tot een praktijk van duurzaamheid?' We zijn het eens over de doelstellingen, maar hoe doe je het in de praktijk: van denken naar doen? Welke leerblokkades zijn er? Welke institutionele blokkades? En hoe kun je deze blokkades slechten, wat is daarvoor nodig?'

Jacques Vroon:

Werkt voor Verkeer & Waterstaat, op dit moment bij het Directoraat Generaal Water. Vanuit de civiele techniek is hij in het projectmanagement terechtgekomen, de laatste twaalf jaar in een leidinggevende functie. Jacques neemt leerblokkades waar in de organisatie. Deze komen onder andere tot uiting in het gebrek aan tijd om te reflecteren. Hij concludeert dat de Rijksoverheid niet de problemen in de samenleving kan oplossen. Leren luisteren en vervolgens daar naar handelen vraagt om persoonlijk leiderschap, en dat is er binnen de Rijksoverheid te weinig. Jacques' zoektocht: op een andere manier beleid maken rond de waterproblematiek. Met welke triggers raak je mensen?

Cees van Straten was als programma-adviseur Leren voor Duurzame Ontwikkeling van begin tot eind inhoudelijk betrokken, ondersteunend aan het leerproces en aan het uitbrengen van deze leerhistorie.

1.3 We hebben een urgent probleem met zijn allen

De mensheid staat voor een urgent probleem: 'duurzaamheid'. In dat ene woord zit een fenomeen samengebond dat iedereen aangaat, wereldwijd. Alle mensen die nu op de aardbol leven merken in hun levenstijd de gevolgen ervan.

Karen: Dat is de bottom line: 'we hebben maar één planeet en daar moeten we het mee doen'. En met een groeiend bewonersaantal van 2 miljard naar 9 miljard in honderd jaar zitten we dus met een probleem². En dat probleem zullen we op één of andere manier met 'duurzaamheid' moeten oplossen. Die grondstoffen moeten er over tweehonderd of vierhonderd jaar nog steeds zijn, om dan 9 miljard-of misschien een langzaam krimpend aantal mensen-te voeden. In die termen is duurzaamheid gewoon puur het op lange termijn



overleven van de mensheid. Julien: En gaat het dan alleen om grondstoffen? Karen: Nou ja, als je lucht en CO2 en brandstof en klimaat en natuur als grondstof beschouwt... Henk: en kwaliteit van leven.

De deelnemers aan het gesprek denken dat een toenemend aantal mensen bewust is van dit probleem. Ze denken ook dat het bewustzijn aan het groeien is. Dat zien we terug in de pogingen van overheden om beleid te maken: in Nederland en in de rest van de wereld.

Marten: Die film van Al Gore heeft toch wel heel veel losgemaakt. Alle presidentskandidaten in Amerika, of ze nou Republikeins of Democratisch zijn, hebben opeens elementen van duurzaamheid in hun programma. Duurzaamheid zat in Nederlandse verkiezingsprogramma's en staat in het kabinetsbeleid. Er is op één of andere manier iets getriggerd, waardoor opeens heel veel gebeurt. Jacques: Ja, die film is op het juiste moment gekomen, voor heel veel mensen die al in die beweging bezig zijn. Marten: En toen die film uitkwam viel het in de vruchtbare bodem dat we almaar catastrofes zien gebeuren: droogte, orkanen, honger, noem maar op.

Er zijn voorbeelden van samenlevingen die niet op tijd het roer om hebben gegooid.

Karen: Op Paaseiland werden de laatste bomen omgehakt om boten te maken en vuur te stoken. Vervolgens werd het leven op het eiland onmogelijk. Wij mensen zijn prima in staat tot dergelijke collectieve kortzichtigheid. Zullen we nu wel op tijd leren, als groep, als volk, als soort? Er zijn al vele beschavingen opgekomen en teloor gegaan: de Romeinen, de Egyptenaren, de Etrusken, de Maya's. Allen hebben bepaalde risico's, komend van binnen (erosie, arrogantie) of van buiten (aanvallers, ziektes), niet zien aankomen. Of ze stierven liever dan zich over te geven (indianen). Het klimaatprobleem is iets van binnenuit én van buitenaf.

Als we de grenzen die ons ecosysteem 'aarde' aan ons stelt niet respecteren, dan zal dat ecosysteem zelf regulerend blijken. Met ernstige consequenties voor onze huidige levenswijze.

Klaas: Zou het leven zelf niet regulerend optreden, straks? Peter: Er is een grens. Klaas: Dat het leven zelf optreedt en zegt: 'Zo gaat het niet meer, jullie gaan nu gewoon dood'. Door al dat 'duurzaam' reizen van ons en doordat de aarde te klein is geworden voor ons allemaal, gaan allerlei zaken elkaar beïnvloeden. Er komt bijvoorbeeld een heel ernstige epidemie, vogelgriep, TBC of kinkhoest. En dat is misschien ook duurzaam, alleen niet voor ons, omdat wij doodgaan, maar het is duurzaam voor deze aardbol.

Dit essay gaat over de vraag wat professionals bij overheden, in het onderwijs, als initiatiefrijke burgers, als adviseurs en procesbegeleiders, als onderzoekers en in andere rollen, kunnen doen. Kunnen we de wereld 'redden'? Kunnen we ons dagelijkse werk verbinden met overheidsbeleid? Kunnen we duurzaamheid in onze organisaties inbouwen?

José: Dus we hebben nu een coalitieakkoord waarin, in tegenstelling tot vorige kabinetten, duurzame ontwikkeling centraal staat. Moet ik dan die urgentiegevoelens, die nu heel sterk zijn, ook als leidend nemen voor het programma 'Leren voor Duurzame Ontwikkeling' binnen de Provincie, om zodoende ook meer verbinding naar die leiders bij ons te maken? Of moet ik dat niet doen? Dat is voor mij een vraag. Ik ben er nu anderhalf jaar mee bezig, en ik ben nu aan het kijken hoe ik duurzaamheid kan verbinden naar randvoorwaarden in de organisatie, zodat het van zichzelf kan gaan werken. Zodat ik over vier jaar kan zeggen: 'Het zit nu zo in het systeem, dat het continuering heeft'. En wat is daar dan voor nodig?

Kunnen we als professionals bijdragen aan een verandering van de inrichting van de wereld? B brengen al onze kleine bijdragen aan duurzaamheid tezamen een systeemtransitie teweeg?

Karen: Breng het nog eens onder woorden: wat zit eraan te komen? Julien: Het moment dat veel dingen verbonden raken. Marten: Daar is een moeilijk woord voor: transitie. Jacques: Ja, een overgang van het ene systeem naar het andere systeem. Dan moet er een moment zijn dat heel veel ontwikkelingen op één of andere manier samenkomen. En dat betekent dat initiatieven, die genomen worden door burgers, passen bij de visie van een leider, en dat die leider met visie er ook is. En dan krijg je een dusdanig krachtige beweging dat het op grote schaal verandert. Klaas: Er zijn groeperingen die zeggen dat er in 2012 zo'n fase aan gaat komen. Dat we op een punt in de tijd staan dat er veel gaat veranderen.

1.4 Samenvatting van het gesprek

In het gesprek bleek al snel dat de professionals hopen dat ze bijdragen aan een systeemtransitie. De professionals hopen dat het kán: toekomstige generaties dezelfde kansen bieden op welvaart en welzijn als de huidige. Het kan, als iedereen meedoet. Het kan, als we samenwerken in dezelfde richting: als we ruimte maken voor duurzame keuzes in alle processen en systemen waaruit onze samenleving bestaat. De gedachte is weer te geven als een zichzelf versterkend cirkelvormig proces:



Fig. 1: De relatie tussen individuele keuzes, systeem-inrichting en systeemtransitie

Deze gedachte vormt de rode draad van het hele gesprek. Dat gesprek verliep als een vrije dialoog: weinig gestructureerd en van de hak op de tak. Dat lijkt in eerste instantie storend, maar blijkt ook iets belangrijks op te leveren. Zo'n open, vrij vloeiende dialoog biedt ruimte om verschillende levenssferen te verbinden: het persoonlijke, werk en de samenleving. Dat is inspirerend. In zo'n gesprek ervaar je dat iedereen verbonden is via dezelfde informatie en dezelfde systemen. Dat sterkt de deelnemers in het dagelijks kiezen voor duurzaamheid. En ze ontdekten een tweede zelfversterkend cirkelvormig proces:

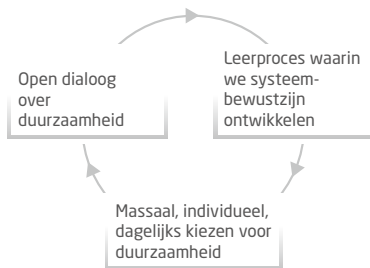


Fig. 2: De relatie tussen dialoog, systeembewustzijn en individuele keuzes

Het is belangrijk om als consument en burger voor duurzaamheid te kiezen, maar dat is niet genoeg om de transitie richting duurzaamheid voor elkaar te krijgen. Minstens zo belangrijk is het om ook op het werk dagelijks te kiezen voor duurzaamheid. Kiezen voor duurzaamheid op het werk betekent vaak een beslissing om af te wijken van gebaande paden en buiten kaders te stappen. Dat is niet vanzelfsprekend in organisaties, er zitten nogal wat leerblokkades in de weg. Er is lef en moed voor nodig, we moeten het echt willen. In de dialoog vertelden de elf professionals elkaar hoe ze in hun werk dagelijks kiezen voor duurzaamheid. Ze vertelden over de resultaten die ze boeken. En ze ontdekten een derde zelfversterkende cirkel:



Fig. 3: De relatie tussen wilsvorming, innovatie en duurzame organisaties

Dagelijks kiezen voor duurzaamheid kán, als consument, als werknemer en als professional. Het is wel moeilijk om te geloven dat het helpt. Het probleem is enorm, en onze individuele bijdragen zijn zo klein dat ze onbetekenend lijken: druppels op een gloeiende plaat. De groep professionals in gesprek sprak vaak over de noodzaak om anders te leren kijken naar de verbindingen tussen de kleine en de grote schaal. Ze zochten manieren van denken (modellen, theorie) om zichtbaar te krijgen dat vele kleine bijdragen wel degelijk grote gevolgen hebben. Een manier van denken waarin een individu geen kuddedier is dat onbewust aan systemen bijdraagt, maar een doelbewuste rol claimt in het creëren van duurzame systemen. Al zoekend (onbewust bekwaam) beoefenden we de vierde zelfversterkende cirkel:

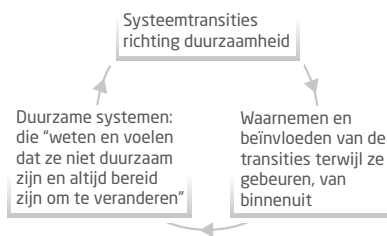


Fig. 4: De relatie tussen waarnemen, zelfcorrigerend vermogen en de systeemtransitie

De rode draad van de gesprekken is hiermee gegeven. We hebben relaties gelegd tussen dialoog, leren, systeembewustzijn, leerblokkades, wilsvorming, innovatieprocessen en de systeemtransitie richting duurzaamheid. De duurzaamheidstransitie blijkt gebaat bij verdere ontwikkeling van deze concepten. Professionals hebben dat nodig: om te voorspellen dat het kan, en om te verklaren hoe het werkt. Als we de vier cirkels aan elkaar voegen, is een verklaring gegeven en in één beeld samengevat.



Fig. 5: Alle relaties in één beeld

1.5 Leestips

In hoofdstuk 2 t/m 5 worden de vier zelfversterkende cirkels uitgebreid besproken. Hoofdstuk 2 schetst de basisuitdaging: Kunnen we een duurzame omslag maken? Zijn mensen überhaupt in staat om dagelijks en massaal tot duurzame individuele keuzes te komen? Willen ze dat wel? Geloven ze dat het kan werken? In hoofdstuk 3 wordt weergegeven hoe de professionals een metafoor ontwikkelden om weer te geven wat de samenhang is tussen hun verschillende werkvelden. De metafoor maakt voorstelbaar hoe een systeemtransitie door de ontelbare acties van grote groepen mensen tegelijk teweeg gebracht wordt.

In hoofdstuk 4 gaan we in op waar dit model voor kan dienen. Het laat zien dat we niet alleen zijn. Dat geeft moed, bijvoorbeeld de moed om leerblokkades te doorbreken, initiatieven te nemen en gestaag door te werken aan de systeemverbeteringen richting duurzaamheid. Het hoofdstuk gaat in op leiderschap en geeft voorbeelden van wat je als individu in organisaties kunt doen om ruimte te maken voor dagelijkse duurzame beslissingen. De zelfversterkende cirkel waarin individuen leren dat ze systemen kunnen innoveren, krijgt in dit hoofdstuk vlees op het bot.

In hoofdstuk 5 gaan we in op leren voor duurzame ontwikkeling. Hier maken we onderscheid tussen verschillende logische niveaus van leren. Bij elke soort leren past een andere strategie om het leren voor duurzaamheid van grote massa's mensen te faciliteren. Strategieën die vertaald kunnen worden in effectief beleid. De hoop op een systeemtransitie richting duurzaamheid wordt uitgewerkt tot een strategie, onderbouwd met leertheorie. Dit hoofdstuk geeft woorden aan (maakt bewust van, conceptualiseert) de praktijk van de deelnemers: het van binnenuit bijsturen van systemen in transitie. In het concluderende hoofdstuk 6 gaan we in op de manier waarop de lessen van dit essay in de praktijk toegepast kunnen worden.

De laatste twee paragrafen van dit inleidende hoofdstuk zijn voor de liefhebber. In paragraaf 1.6 wordt verantwoord hoe we te werk zijn gegaan bij het destilleren van samenhang uit een - op het eerste gezicht - ongestructureerd gesprek. In paragraaf 1.7 worden de bronnen samengevat waaruit het analysekader voor de leerhistorie is voortgekomen.



1.6 Leerhistorie: verslag van een onderzoek in dialoog

Er was voor de diverse groep professionals één reden om bij elkaar te komen: het thema 'leren voor duurzame ontwikkeling'. Er ontstond een vrije dialoog waarin de professionals elkaar vertelden over hun uiteenlopende praktijken hiermee. Ze gaven elkaar inkijkjes in hun deels bewuste, deel onbewuste redeneringen. Het bleek een manier van samen leren die energie geeft en wonderlijke effecten heeft.

Karen: De vrijplaats, zoals Julien dit ongestuurde gesprek noemt, vind ik een wonderbaarlijk fenomeen. Samen praten en samen zin geven aan gebeurtenissen om ons heen geeft energie. Het effect is een gevoel van grip hebben op de wereld en ook het gevoel van de wereld naar binnen halen: de wereld binnen in jezelf laten afspelen in plaats van elders bij anderen door anderen. De realisatie dat dit gesprek op vele plaatsen tegelijk wordt gevoerd en dat (hopelijk) velen tot dezelfde conclusies komen, heeft ook een verbreedend effect.

In dit essay zijn de inzichten vastgelegd die de elf professionals in gesprek met elkaar opdeden. Niet chronologisch, niet als aparte verhalen. Er is één nieuw verhaal gebouwd, een 'leerhistorie', uit gespreksfragmenten die op heel verschillende momenten zijn uitgesproken³.

Julien: Zo complex zijn gesprekken en zo chaotisch verlopen ze ook. Er komen vandaag thema's uit eerdere gesprekken terug en dan weten we allemaal: 'oh ja, dan hebben we het nu weer even daar over'. Bijvoorbeeld dat dilemma van een consument in een winkel: Hoe neemt die nou een duurzaam besluit over een aankoop? Elke keer hebben we ingrediënten aan dat verhaal toegevoegd, die het rijker maken.

De zes gesprekken zijn integraal opgenomen en uitgetypt. Ten behoeve van de leesbaarheid zijn uitroepen en stopwoordjes weggelaten en zijn zinnen die maar gedeeltelijk uitgesproken werden vloeiender gemaakt. Daarna volgden interpretatieslagen. De eerste was het samenvatten van elk gesprek afzonderlijk. Die verslagen speelden een rol in het volgende gesprek.

Julien: Ik ben nu aan het lezen over hoe anderen de leerhistorie beoefenen⁴. Deze onderzoeksmethode creëert volgens mij een onderscheid tussen de onderzochten, met hun 'naakte' verhaal, en de onderzoekers, die daar allerlei betekenissen in ontdekken. Daarmee wordt het leren uitgesteld, want de onderzochten leren pas als de onderzoekers terugvertellen in een enorm geredigeerde vorm aan de 'lerenden' wat ze gezegd hebben. Ik doe het niet helemaal hetzelfde. Wij bevragen niet het verleden, maar we zitten samen in het leerproces, we bevragen elkaar in het proces. De gespreksverslagen zijn input voor het volgende gesprek. Degenen die het gesprek voeren - wij - interpreteren het gesprek ook zelf. Dat is mijn experiment met de methode, en ik denk dat dat wat oplevert. Maar wat, dat weet ik niet van tevoren.

Daarna zijn fragmenten van redeneringen uit verschillende gesprekken aanéén geregen tot langere, meer omvattende gedachtengangen.

Julien: Ik denk dat we alle uitspraken door elkaar gaan husselen, als we de leerhistorie gaan maken. Dat het niet meer uitmaakt of een uitspraak in het eerste of het derde gesprek was.

Karen: Dat lijkt me wel interessant, dat je alle gesprekken als het ware bij elkaar op kunt tellen en dan haal je deze lijnen er allemaal uit.

Het bleek niet doenlijk – omdat het veel tijd kost – de deelnemers inhoudelijk te betrekken bij de tweede interpretatieslag, na afloop van de gesprekken. De uiteindelijke werkwijze is daardoor meer op de leerhistorie-conventie gaan lijken dan Julien tijdens het eerste gesprek verwachtte. Ze bracht volgorde aan en voegde betekenislagen toe die niet bewust in het gesprek aanwezig waren, maar die ontstonden door haar reflectie op wat gezegd was.

Julien: Ik ben wel benieuwd of jullie het straks gaan herkennen als: 'dit is ons gesprek!' Want ik heb natuurlijk mijn eigen filters als ik een samenvatting maak. En ik weet zelf wat ik dacht toen ik iets zei, maar ik kan jullie binnenkant niet zien.

Bij alle interpretatieslagen zijn de citaten uit de oorspronkelijke gesprekken intact gebleven. Dit essay is met deze citaten doorspekt. De citaten zijn niet alleen bedoeld om de tekst te verlevendigen en invoelbaar te maken. Ze dienen ook ter validering van de gepresenteerde redeneringen, en wel op twee manieren. Ten eerste vormen ze de empirie waarop de leerhistorie is gebouwd. De citaten maken navolgbaar hoe de perspectieven die de deelnemers kozen een plek kregen in deze leerhistorie. Daarnaast zijn ze bedoeld om de lezer aan te moedigen om, naast de gegeven voorbeelden, ook eigen gedachten in te brengen en zo te toetsen of de opgebouwde redenering herkenbaar is, en 'waar' kan zijn.

De interpretatieslagen zijn voor rekening van Julien Haffmans. De deelnemers hebben elke interpretatieslag meegelezen en becommentarieerd, waarna hun commentaar is verwerkt. Karen Jonkers verzorgde de eindredactie van deze laatste versie. De deelnemers hebben hun eigen citaten nauwgezet doorgenomen en geaccordeerd. Het resultaat bleek voor hen verrassend:

Paulien: De waarde van samen denken, de kracht van luisteren en daarop voortbouwen, dat komt tot uitdrukking in dit erg mooie stuk. Mijn eigen bijdrage te zien in een zoveel krachtiger geheel..., dat geeft energie!

Het lezen van de integrale tekst stimuleerde ook om het gesprek op te pakken waar we het afbraken. Ton bijvoorbeeld, die indertijd geen ruimte kreeg van zijn werkgever voor verdere deelname, schrijft:

Ton: Wat een fantastische en inspirerende teksten! Wat jammer dat ik niet alle discussies heb mee mogen maken. Ik had meer burgerlijke ongehoorzaamheid moeten tonen! Overigens bekruipt mij de laatste tijd heel sterk het gevoel dat wat wij nu een kredietcrisis noemen, dat helemaal niet is. Het is eerder een duurzaamheidscrisis. De Planet stelt een spijkerharde grens aan wat ze nog kan leveren, de Profit stort in zijn eigen uitputtings-slag en overbenutting / overconsumptie in en 'we, the people', moeten nu zien een nieuw evenwicht te creëren.

1.7 Systeemdenken toegepast

Bij het analyseren van de gespreksfragmenten en het bouwen van een verhaal over wat er is geleerd, zijn verschillende technieken uit het systeemdenken toegepast. De discipline van het denken in **zelfversterkende cirkels** is gebruikt bij de samenvatting van de werktheorie van de professionals in paragraaf 1.3. Peter Senge⁵ is een grondlegger hiervan te noemen. Zelfversterkende cirkels beschrijven patronen die zich herhalen en zichzelf teweeg brengen. Een vicieuze cirkel heeft een onwenselijk effect dat zijn eigen oorzaak oproept. Je eet bijvoorbeeld een zak koekjes leeg om jezelf te troosten met het feit dat je zo dik bent. Een heilzame cirkel werkt hetzelfde, met een gewenst effect. Je vertelt bijvoorbeeld open over een ervaring, wat allerlei open reacties oproept die jou aanmoedigen om open te vertellen wat er verder allemaal in je omging. In organisaties en samenlevingen zijn veel vicieuze cirkels te herkennen. Sommige daarvan zijn ook onduurzaam: ze veroorzaken dat het onwaarschijnlijker wordt dat we de wereld vruchtbaar na gaan laten aan volgende generaties. Gelukkig zijn er minstens zoveel duurzame (heilzame) cirkels werkzaam: regenererende patronen, die een vruchtbare bodem maken voor de toekomst.

Er is een **kwalitatieve, bottom-up onderzoeksmethode** gehanteerd (de leerhistorie), die is uitgemond in een bijdrage aan theorievorming over de transitie richting duurzaamheid. We begonnen bij de basis: onze ervaringen in ons dagelijks leven. We hebben het gesprek over die ervaringen benut om te achterhalen welke opvattingen ons denken en handelen sturen. Van daaruit hebben we geabstraheerd naar modellen en denkwijzen. Bewust hebben we gewerkt aan het 'eilanden-model' (zie hoofdstuk 3). Onbewust bleken we onze bekwaamheid aan te scherpen in derde orde leren (zie hoofdstuk 5). De reguliere wetenschap begint vaak bij de theorie (middels een literatuuronderzoek), om vervolgens in de praktijk een specifieke hypothese te toetsen. Bottom-up, kwalitatieve onderzoeksmethoden leveren iets op wat in wetenschapskringen wel 'praktijktheorie' genoemd wordt, en wat gewaardeerd wordt als verfrissende bron van nieuwe inzichten.

De derde techniek uit het systeemdenken is het inzicht **dat leerprocessen een cyclus doorlopen** van ervaren, reflecteren, conceptualiseren en experimenteren. Inderdaad: de leercyclus van Kolb. In een vrije dialoog waarin mensen erop uit zijn om te leren, worden deze stappen spontaan doorlopen⁶. De leercyclus lijkt overigens op de kwaliteitscirkel van Deming.

Ton: 'Je kent de Deming cirkel, van plan-do-check-act? Nou, diezelfde slagen maakt het systeemdenken ook. Dus alles wat je doet, alles waar je mee bezig bent moet je steeds evalueren. Niks is fout. Alles is goed. Maar: evalueer wat je doet, zodat je ook weer bij je uitgangspunt terugkomt en een vervolgslag kunt maken. En het traditionele onderwijs denkt in goed/fout.'

Hoofdstuk 3 en 4 maken twee van deze spontaan doorlopen leercycli zichtbaar. In hoofdstuk 3 wordt weergegeven hoe de mensen in gesprek hun verschillende werkvelden verbonden tot één omvattend model voor de systeemtransitie. In hoofdstuk 4 leidt het uitwisselen van ervaringen met leerblokkades in organisaties tot reflectie en conceptualisering van strategieën om organisaties te innoveren.

Een vierde techniek uit het systeemdenken dat is benut bij de analyse van de gespreksinhoud is het logische onderscheid tussen **enkelslag, dubbelslag en drieslag leren**⁷. In hoofdstuk 5 wordt dit onderscheid uitgelegd en benut om drie verschillende soorten strategieën zichtbaar te maken om leren voor duurzame ontwikkeling op grote schaal teweeg te brengen.

En ten slotte is een begrip uit de chaostheorie benut om te verklaren hoe individuen in een systeem (holons) dat systeem actief, van binnenuit creëren en dus ook veranderen. Het biedt een alternatief voor het denkmodel dat systemen alleen van buitenaf veranderd kunnen worden, een model dat ons in problemen brengt bij het denken over systeemtransities. Het is het begrip '**fractale formules**'⁸, ontleent aan het wiskundige begrip 'fractals'. Fractale formules zijn kleine instructies of interventies op het niveau van gedrag van individuen of groepen, die complexe sturing teweeg brengen op grotere schaalniveaus. Julien past dit concept bewust toe in complexe groepsdynamische processen. Zie voor haar uitleg paragrafen 4.4 en 5.4.3.



2

Als iedereen duurzame afwegingen maakt...

2.1 Alle kleine beetjes helpen

Duurzame ontwikkeling wordt tegenwoordig vaak gedefinieerd als het resultaat van integere afwegingen tussen belangen of waarden die in verschillende domeinen geformuleerd zijn: humane waarden, ecologische waarden en economische waarden, oftewel People, Planet, Profit (de 3 P's). In deze definitie van duurzaamheid zit een handelingstheorie⁹ verborgen, een model van hoe dat al die individuele afwegingen duurzaamheid teweeg kan brengen. Veel beleidsmakers werken vanuit deze handelingstheorie, en zo ook de elf deelnemers aan het gesprek:

Als zoveel mogelijk mensen-individueel, massaal, dagelijks-bewuste keuzes maken voor duurzaamheid, dan doorbreken ze samen alle processen die niet duurzaam zijn, en vervangen dat door duurzame processen, waarin nog meer mensen kunnen kiezen voor duurzaamheid.

In hoofdstuk 1 is deze handelingstheorie samengevat als een zichzelf versterkende cirkel.



Fig. 6: De relatie tussen individuele keuzes, systeeminrichting en systeemtransitie

Deze handelingstheorie geeft de elf duurzaamheidsprofessionals hoop. En die hoop hebben ze nodig op momenten dat ze zich afvragen of hun inspanningen er eigenlijk wel toe doen, op de grote schaal.

Julien: Er klinkt iets door van hoop en het verliezen van hoop. De vraag: 'doet het ertoe wat we doen, en op welke positie we dat doen?'. Wij zijn natuurlijk producten van al die bureaucratieën die er zijn, en niet zo'n beetje ook. Harm: Onduurzame bureaucratieën. Daar zit ik ook in, natuurlijk. Julien: En als we het over systeemtransities hebben, dan hebben we het over het veranderen daarvan, het richten van die bureaucratieën op duurzaamheid, niet? Harm: Ja, systemen als hinder, of als drempel. Julien: De systemen kunnen ook werkzaam zijn, ze zijn er niet voor niks. Harm: ze zijn ook ergens voor bedacht.

De handelingstheorie vormt de basis voor een strategie die tot doel heeft mensen bewust te maken van hun individuele verantwoordelijkheid. Ze legitimeert allerlei beleid om individuele mensen aan te moedigen om duurzaamheid te betrekken in hun dagelijkse beslissingen. Dit leidt tot voorlichting en reclamecampagnes, tot onderwijsprogramma's en leertrajecten.

Ook de elf professionals in gesprek gaan van deze handelingstheorie uit. In het gesprek werden ze zich van de handelingstheorie bewust, zodat ook de vraag kon opkomen: *Kan het?* Een belangrijke vraag, want als deze handelingstheorie niet houdbaar blijkt, dan zijn we met een onbegonnen zaak bezig en moeten we een andere handelingstheorie kiezen.

Dit hoofdstuk geeft antwoorden weer op de vraag of het kan. We geven alleen de antwoorden weer die de professionals in het gesprek vonden – een vrij toevallige selectie van alle mogelijke antwoorden dus. U kunt uw eigen antwoorden ernaast leggen. Raakt u overtuigd, dan kunt u bovenstaande handelingstheorie bewust hanteren. Raakt u echter niet overtuigd, dan is een interessante vraag: welke handelingstheorie hanteert u dan wel?

Paragraaf 1 gaat in op de vraag of mensen het überhaupt kunnen, dagelijks rekening houden met duurzaamheid. Paragraaf 2 onderzoekt of mensen ook willen kiezen voor duurzaamheid. In paragraaf 3 komt de hamvraag aan de orde: dóen mensen het ook? Hier worden dagelijkse dilemma's zichtbaar die mensen ervaren bij het overwegen van duurzaamheid. Paragraaf 4 beantwoordt de vraag wat nodig is om van geïsoleerde keuzes (het kan in principe) te komen tot een massaal proces (we transformeren de wereld).

2.2 Kan het? Voorbeelden van duurzame afwegingen

Kunnen mensen dagelijks kiezen voor duurzaamheid? Het nemen van besluiten die al dan niet duurzaam zijn, speelt overal, in alle levenssferen, op elk moment van de dag en op alle denkbare niveaus van de samenleving. Overal worden dagelijks besluiten genomen die effect hebben op de duurzaamheid van het geheel. Er zijn veel voorbeelden te geven van dit soort besluiten.

We maken bijvoorbeeld allemaal, massaal en dagelijks, in de supermarkt de keuze 'wat eten we vandaag?'.

Julien: Dan sta ik in de supermarkt en dan moet ik kiezen tussen die industriële kip van € 3,98 en die biologische kip van € 10,98.

We letten bij onze aankopen op veel meer dingen dan alleen op duurzaamheid. Dat maakt een simpele aankoopbeslissing niet zo makkelijk. Ondanks goede voornemens gaat het best wel eens mis. Voorlichting helpt.

Karen: Vaak ben je al zo blij dat je überhaupt een tafel gevonden hebt die je mooi vindt, dat je n t even vergeet om te kijken of het wel FSC-hout is. Het zou helpen als er een sticker op zit van 'zoveel gorilla's gespaard bij het kopen van deze tafel'.

Ondernemers die diensten bedenken die - vanuit duurzaamheid geredeneerd - onverstandige beslissingen compenseren blijken in een vraag te voorzien.

*Peter: Ik hoor een nieuw begrip, de goodies, dat zijn mensen die een heel rijke **lifestyle** hebben. Ze vliegen w l naar Thailand en gaan een week lekker in de zon liggen, maar dan ook **trees for travel** kopen, een soort aflat. Mensen die veel geld hebben en zich ook niets willen laten ontzeggen-'ik ga gewoon vliegen'-maar daar toch een verkeerd gevoel over hebben, en dan wat bomen gaan planten en spaarlampen indraaien.*

We kunnen als consument dus op allerlei manieren dagelijks kiezen voor duurzaamheid, en het aanbod speelt in op deze groeiende vraag. Voorlichting over hoe een product of dienst aan duurzaamheid bijdraagt is welkom. We zien dat soort reclame toenemen.

José: Als ik nu bijvoorbeeld naar reclame kijk, dan zie ik reclames die er tien jaar geleden niet konden zijn. Bijvoorbeeld die van die auto's die aan ballonnen hangen. Auto's werden altijd verbonden met aarde, materieel, snelheid, eh, macho-achtige beelden. Dat beeld van auto's aan ballonnen, dat heeft niets met het concept auto te maken. Voor mij een signaal dat de tijdsgeest verandert.' Marten: Ik zag die reclame van BCC met een stofzuiger onder water. Daar is dus iemand, de directeur waarschijnlijk, die is gewoon persoonlijk geraakt door de film van Al Gore. Die is er bewust mee bezig, hij is erover gaan nadenken, en nu heeft hij duurzaamheid tot een onderdeel van zijn bedrijfsbeleid gemaakt.



Allerlei bedrijven spelen in op de vraag van consumenten naar duurzaamheid. Het wordt ons nog niet makkelijk gemaakt, maar we kunnen als consument dagelijks kiezen voor duurzaamheid. We kunnen dat ook in heel andere rollen, en op allerlei andere gebieden waar we verantwoordelijkheid dragen. Bijvoorbeeld:

- Als gezin/woongroep:* Karen: Ik woon op een grote stolpboerderij in de Wogmeer, die hebben we verbouwd, er zitten nu 8 appartementen in. Daar proberen wij te leven als een duurzame gemeenschap. Er is een moestuin, we stoken op aardwarmte, de boiler warmt op door ventilatielucht.
- In organisaties:* Klaas: Waternet stond met een infostand naast Nuon bij de Stopera in Duurzaam Amsterdam 2007. Waternet hergebruikt warmte en biogas in zijn installaties. Nuon toont 's middags barbecueën op zonne-energie
- Regionaal:* Marten: Eerst maar eens de partijen die zich vanuit mens, natuur of markt met gebiedsontwikkeling bezighouden met elkaar in contact brengen, en als ze eenmaal met elkaar in gesprek zijn over wat écht belangrijk is, dan maken zij die afweging vanzelf.
- Provinciaal:* José: We zijn nu in gesprek of we een duurzaamheidstoets zullen invoeren. Dat houdt in dat belangrijke besluiten van de provincie getoetst gaan worden op de afweging tussen de 3 P's (people, planet, profit).
- Wetenschappelijk:* Harm: Ik ben bezig met een duurzaamheidsbeoordeling van landbouw en landschapsbeleid in Nederland. Concreet gaat het over de inzet van landbouwsubsidies. Dat staat nu ter discussie, moet dat nog naar de boeren gaan, en moet die subsidie nog ten gunste van de voedselproductie blijven?
- Landelijk:* Jacques: We zijn al een aantal jaren bezig met een nieuwe strategie op het gebied van water. Daarin hebben we een paradigmashift benoemd: van 'water keren' naar 'meer ruimte geven aan water'.
- Op wereldschaal:* Julien: Allerlei instanties bemoeien zich nu met de ontbossing in het Amazonegebied, dat is wel een machtsfactor. Die aandacht houdt het ontbossen nu op sommige plekken wel wat decennia tegen.

Het zijn allemaal geïsoleerde voorbeelden, waarom wisselen we die eigenlijk uit?

Harm: Wat zijn we hier nou eigenlijk aan het doen? Waar naartoe zijn we op weg? Karen:

Wat is het doel? Harm: Ja! Of zijn we alleen maar op weg? Dat is wel een hele boeiende.

Julien: En wat heeft dat met duurzaamheid te maken? Ton: Wijze keuzes maken. Julien: Oh?

Dagelijks kiezen voor duurzaamheid is dagelijks wijze keuzes maken. Wijsheid is iets wat je ontwikkelt, door te leren.

Harm: Dat vind ik leuk dat je dat noemt, Ton, verstandige beslissingen nemen, van het individu tot en met de Rijksoverheid, tot en met mondiale instituties, dat heeft voor mij veel te maken met duurzaamheid, dat je goed weet wat de effecten van je keuzes zijn. Nou, en om die vraag te beantwoorden moet je eigenlijk verrekte veel weten. Want als je een broodje

koopt, of een tuinbank, potverdikkie, dan blijkt plotseling dat we helemaal vastzitten aan de andere kant van de wereld!

Daar verscheen hij, de handelingstheorie die de basis voor dit essay is gaan vormen: als iedereen – van individu tot Rijksoverheid – gaat nadenken over de effecten van zijn keuzes, en dus wijze keuzes maakt, dan kan dat duurzame effecten hebben. Misschien leidt het zelfs tot een duurzaam ingerichte wereld. We concluderen dat het niet onmogelijk is, om dagelijks te kiezen voor duurzaamheid. We beschouwen onze voorbeelden als sterke aanwijzingen dat we dat niet alleen in de rol van consument kunnen, maar ook in allerlei andere rollen en op allerlei niveaus van verantwoordelijkheid.

2.3 Willen we het? Verschillende redeneringen met dezelfde uitkomst

We kunnen dagelijks kiezen voor duurzaamheid. Willen we het ook? Het gevoel van urgentie is in ieder geval helemaal terug, blijkt onder andere uit het feit dat duurzaamheid op de agenda van regeringen en wereldleiders staat.

Is dat urgentiegevoel iets dat plotseling opvlamt en weer uitdooft, of zou het een structureel gegeven kunnen zijn? Het Milieu en Natuur Planbureau (MNP) deed onderzoek naar waardenoriëntaties van burgers in relatie tot duurzaamheid¹⁰. Harm van den Heiligenberg droeg aan dat onderzoek bij en vertelde uitgebreid over de aanpak en de conclusies.

Harm: Als MNP hebben we drie jaar terug een erg leuk project gedaan. Het ging over de doelstellingen van mensen die ze willen bereiken in hun leven, en de middelen die daarvoor nodig zijn. Wij als wetenschappers hebben dus gekeken naar doelstellingen van Nederlanders, en hebben groepen Nederlanders onderscheiden met verschillende doelen, en verschillende routes om die doelen te bereiken. We zaten eerst een beetje met die Brundtland-definitie van duurzaamheid, dat we rekening moeten houden met de behoeften van toekomstige generaties, dat is lastig! Dus we hebben gezocht naar meer abstracte waardenoriëntaties van mensen. We weten van sociologen dat waardenoriëntaties vrij stabiel zijn in de tijd. Dus over 10-20 jaar zul je toch ongeveer dezelfde waardenoriëntaties in Nederland hebben. Nou, dat gaf al een eerste idee van de behoeften van nu en van straks.

Onderdeel van het onderzoek was een enquête waarin burgers van Nederland werd gevraagd wat zij de grote maatschappelijke vraagstukken van deze tijd vinden.

Harm: We vroegen Nederlanders wat ze nou echt van belang vinden, even los van dat ze morgen weer naar de supermarkt moeten. Die uitkomst van die enquête was echt een verrassing voor mensen die al heel veel enquêtes hebben gezien. De Nederlanders antwoorden: "Honger, armoede, water, klimaatverandering, waterverontreiniging", dat soort dingen. En dat was in 2005, in een tijd dat milieu echt 'uit' was. Paulien: Ik vermoed, ik heb dat niet onderzocht, dat 20 jaar geleden honger ook op nr. 1 stond op de lijst met wereldproblemen, en dat is dus nu nog altijd zo. Dat is heel erg consistent.

De mondiale uitdagingen als honger, armoede, watertekort, klimaatverandering en waterverontreiniging blijken vooraan in ons bewustzijn te zijn. Mensen verschillen wel sterk over de context waarin ze deze vraagstukken beschouwen.

Harm: We hebben beschreven welke waardenoriëntaties Nederlanders hebben op het thema duurzaamheid. En dan kom je erachter dat er een groep mensen is die solidariteit met de derde wereld van het allerhoogste belang vindt voor de continuïteit van deze wereld. En er is een andere groep die zegt: 'nou, het gaat mij toch vooral om de lokale leefkwaliteit: openbaar vervoer, luchtverontreiniging in de stad'. Die groepen bestaan dus naast elkaar. Als je dat in kaart brengt blijken er vier duidelijk verschillende oriëntaties op duurzame ontwikkeling te bestaan onder de Nederlandse bevolking. En als je dan staat voor een keuze, bijvoorbeeld een besluit over de inzet van ontwikkelingsgeld, dan helpt het als je weet hoe die verschillende groepen in Nederland denken over duurzame ontwikkeling in relatie tot dat geld. De één zou dat geld willen geven aan directe armoedebestrijding in Afrika, en de ander zou het willen geven aan het stimuleren van fair trade in Nederland, in de winkel om de hoek. Je bent met hetzelfde bezig, maar hebt verschillende ideeën over de weg ernaartoe.

Als je eenmaal weet wat mensen belangrijk vinden, dan kun je gaan onderzoeken met welk beleid de doelen van mensen gerealiseerd kunnen worden. Het MNP deed dat ook:

Harm: Vervolgens zijn we met rekenmodellen, die met behulp van 'systeemdenken' zijn geconstrueerd, nagegaan of we die doelen op langere termijn ook kunnen realiseren. Dus als mensen het hongervraagstuk in de wereld heel erg belangrijk vinden, wat kunnen we dan doen? En ook: Hoe gaat het hongervraagstuk zich ontwikkelen, in de komende 30 jaar, als we niks doen? Julien: Daar kwamen scenario's uit? Harm: Ja. Dat zijn scenario's en opties voor beleid. Opties die misschien die doelen dichterbij brengen.

Bijna alle politieke partijen hebben duurzaamheid tegenwoordig op de agenda staan. Politieke partijen onderscheiden zich door hun waardenoriëntaties, en dus ook door het scenario dat ze kiezen om duurzaamheid te bereiken.

Harm: Ik heb een paar debatten meegemaakt in de Tweede Kamercommissie, waar ze het het boek over dit onderzoek hadden gelezen. Dan zie je dat het debat op een heel andere manier werd gevoerd, namelijk vanuit de vraag wat effectieve wegen naar duurzame ontwikkeling zijn. De route ernaartoe staat ter discussie. Net als in ons gesprek, hier: Je wilt een verandering tot stand brengen, je wil bijvoorbeeld ontwikkelingssamenwerking op een duurzame manier gaan inrichten. En dan hebben ook wij heel verschillende gedachten over hoe dat moet. Maar we hebben het wel allemaal over dezelfde transformatie.

Het debat vanuit waardenoriëntaties maakt zichtbaar dat we allemaal dezelfde kant op willen, en slechts verschillen in onze keuzes over hoe we dat denken te bereiken. Dat debat maakt keuzes voor duurzaamheid 'robuuster'.

Harm: Als je die waardenoriëntaties kent en je stimuleert het debat tussen groepen met verschillende oriëntaties over een goede besteding van de middelen, ... José: Dan krijg je

een ander debat. Harm: Dan zal degene die mondiale solidariteit erg belangrijk vindt argumenten opwerpen waarom hij vindt dat je het geld dus vooral in ontwikkelingslanden moet besteden, en de ander zal argumenten aandragen waarom hij vindt dat je dat geld lokaal moet besteden. En door dat debat komt er een beter voorstel uit. Dus door het uitwisselen van standpunten vanuit verschillende waardenoriëntaties wordt het voorstel robuuster.

De verschillende keuzes in de weg zijn zowel terug te vinden in de politiek als op het niveau van afzonderlijke burgers.

José: Toen ik dat boekje van jullie zag, dacht ik meteen: de waarde van dat hele boekje zit erin dat die waardenoriëntaties zichtbaar geworden zijn. Het besef dat mensen vanuit zo'n waardenoriëntatie spreken, maakt dat je een gesprek anders aangaat. Het maakt dat je ook eens vanuit het perspectief van een ander gaat denken. Als het boek alleen over inhoud en scenario's was gegaan, had het die werking niet gehad. Die bewustwording – dat je op dit scenario uitkomt als je vanuit die waardenoriëntatie kijkt – daar krijg je dat andere gesprek door. Dit vind ik een voorbeeld van hoe bewustwording kan werken.

Het onderzoek van het MNP maakt aannemelijk dat we massaal duurzaamheid willen. Als we ons daarvan bewust worden, verandert er iets wezenlijks in de manier waarop we erover praten met elkaar. We verschillen alleen van mening over de weg ernaartoe. We zouden eraan kunnen gaan werken, samen.

Harm: Het onderzoek moedigt het geloof in systeemtransformatie aan.

2.4 Doen we het? Dagelijkse dilemma's bij duurzame besluiten

De keuzes voor duurzaamheid liggen dagelijks voor onze neus, en de duurzame richting is soms gewoon voor de hand liggend. We willen het zelf goed hebben en wensen dat ook onze burens en onze kinderen toe. Als kunnen en willen genoeg was, dan zouden we nu al allemaal dagelijks kiezen voor duurzaamheid. Wat maakt dat we wel een duurzame wereld willen, maar lang niet vaak genoeg doen wat daarvoor nodig is?

In de eerste plaats is lang niet altijd duidelijk wat nou het meest duurzame besluit is.

Marten: Ik heb jarenlang op 'bestrijdingsmiddelen' gewerkt. Vanuit die tijd ben ik er niet van overtuigd dat biologisch altijd ideaal is, of dat 'natuurlijk' altijd schoner is. In die zin ben ik niet zo rechtlijnig gemotiveerd.

Wat is wijsheid? Als we elkaar raadplegen, komen we er al niet makkelijk uit:

Harm: Het is dus niet altijd even eenduidig wat je nou moet kopen in die supermarkt. Tenminste, ik zou het zelf wel weten, maar als ik met jou door de supermarkt loop, dan zeg jij 'Nee! Dat moet je niet kopen, dat is fout spul!' En dan zeg ik 'Nee hoor, dat is goed spul'. Paulien: Hollandse garnalen, helemaal fout, want die worden gepeld in Turkije... Harm: Jaha! Dan staan we daar met z'n tweetjes te debatteren over garnalen, en dan komen we daar niet uit. Ton: Daarom krijg ik van mijn vrouw altijd een boodschappenlijstje mee!

Maar ook voldoende informatie om duurzame besluiten te kunnen nemen, is geen waarborg voor duurzame keuzes. Het maakt eigenlijk niet uit hoe goed we geïnformeerd zijn. Zelfs experts kunnen in de winkel, in hun consumentenrol, nog de mist in gaan.

Harm: Ik las laatst een interview met Gert Spaargaren, dat is zo'n milieusocioloog. Die zei 'ik weet alles van duurzaamheid; maar nou was ik zelf laatst in een doe-het-zelf keten, en ...' Peter: ..en dan vergist ie zich nog!. Harm: Ja. Hij zegt: "ik weet alles van FSC hout, en ik koop een bankje, en ik let er helemaal niet op. Toch de verkeerde! Hoe kan dat nou? Ik zit er tot over mijn oren in. En dan word ik er zelf een keer mee geconfronteerd en dan gaat het hartstikke mis".

We doen vaak, als puntje bij paaltje komt, iets anders dan we ons voorgenomen hebben. Op het moment zelf zijn we ons dat maar nauwelijks bewust. En dat gebeurt ons allemaal, dagelijks, en masse...

Harm: In die gang tussen dat je de winkel binnenstapt en dat je afrekent aan de kassa, gebeurt er iets heel vreemds. Ik heb als onderzoeker mensen van supermarktketens gesproken, van de Edah en zo, en die vertellen hetzelfde. Als je mensen, vlak voor ze de drempel van de supermarkt overgaan, vraagt: 'Wat gaat u kopen?', dan noemen ze een aantal dingen op. En als je vraagt 'Wat zijn uw criteria om op te letten?' dan noemen ze die ook op, en dat zijn bijvoorbeeld Fair Trade producten en milieucriteria. En dan blijkt op het kassabonnetje- maar dan moet je echt op het kassabonnetje kijken!-dan blijkt toch een compleet ander beeld. Dat is heel apart. Het verschil tussen denken en doen, hebben we dat genoemd.



Niet alleen de gemotiveerde consument slaagt er niet altijd in om duurzame keuzes te maken, ook ondernemers overkomt dat. Voor hen blijkt het tijdstip uit te maken in hun bewustzijn van duurzaamheid.

Harm: Ik heb net een enquête afgerond onder ondernemers, het gaat over waardenoriëntaties van ondernemers ten aanzien van duurzaamheid. Het blijkt erg uit te maken wanneer je ze enquêteert: in het weekend of door de week. In het weekend willen ze graag met je praten over allerlei voorkeuren die ze hebben, over de goede dingen die wij hier ook met elkaar bespreken, verantwoordelijkheid jegens de derde wereld, kinderen, milieu en dat soort dingen. Maar door de week denken ze daar als ondernemers anders over.

Ook doen politici in hun dagelijkse besluiten vaak iets anders dan ze zich voornamen; ook zij laten dan andere criteria dan duurzaamheid de doorslag geven.

Julien: Waar komt dat beeld eigenlijk vandaan, dat milieu in 2005 'uit' was? Ton: Nou, politiek scoorde het niet. Julien: Maar dan hebben politici en media een heel verkeerd beeld! Harm: Dat moeten we dan wel constateren, ja. Peter: Honger, klimaat, duurzaamheid, het zijn natuurlijk heel veilige thema's, je kan ze lekker benoemen, en iedereen... Klaas: ...kan er toch niets aan doen. Harm: En die politicus doet hetzelfde als die burger in de supermarkt, want wat is voor hem op dat moment belangrijk, als politicus? Dat is niet klimaat, dat is niet honger.'

José heeft een verklaring voor het verschil tussen denken en doen, vanuit de antroposofische filosofie.

José: 'De antroposofische filosofie gaat uit van drie perspectieven op de samenleving: een economisch perspectief, het rechtssysteem-dus rechtvaardigheid-en de leerkant (en daar valt ook de kunst onder), de ontwikkelkant zeg maar. Dus neem nou de mens die de winkel binnenkomt, de consument. Als je duurzame ontwikkeling wilt en je spreekt hem aan in de supermarkt, dan spreek je hem aan op het moment dat hij in zijn economische rol zit. In feite is hij dan niet aanspreekbaar op zijn ontwikkelkant, zijn leerkant. Paulien: Maar wel op rechtvaardigheid, toch? Julien: waarschijnlijk ook niet. José: Lastig. Eigenlijk staat ie dan gewoon financieel te rekenen. Maar het verschil tussen denken en doen vormt nog geen bewijs voor de stelling dat mensen duurzaamheid niet belangrijk vinden.'

De dilemma's die mensen dagelijks tegenkomen bij het betrekken van duurzaamheid in hun besluiten, komen voort uit een bijzonder fenomeen: de uitkomst van onze beslissing hangt af van de rol die we op het moment van keuze innemen. We kiezen niet als heel mens, maar vanuit opgesplitste identiteiten. In onze economische rol-als consument of ondernemer-is de logische keuze: goedkoop. Vanuit onze creatieve ontwikkelkant geven we de voorkeur aan 'duurzaam' en een betere wereld. En als we ons afvragen wat 'juist' en 'rechtvaardig' is, dan komen we erachter dat we niet weten wat de juiste duurzame keuze is.

2.5 Wat is er nodig voor een massaal transitieproces?

Samen een transitieproces tweeegebrenge: het is aannemelijk dat we het willen én het is vrij zeker dat we dat in grote getale willen. Onze voorbeelden tonen aan dat mensen op allerlei schaalniveaus (van consument in de winkel tot beslisser over de toekomst van de wereld) de PPP-afweging maken. Het MNP-onderzoek maakt aannemelijk dat veel mensen duurzaamheid willen, in grote getale en stabiel over decennia heen. Het kan, we willen en we doen het. De vraag is of we met onze huidige inzet al voldoende veranderingen veroorzaken, om uiteindelijk de systeemtransitie tweeege te brengen. Er is waarschijnlijk meer voor nodig om op grote schaal, allemaal tegelijk, duurzaam te handelen. Maar wat dan? Een paar antwoorden:

Er is meer inzicht nodig op het niveau van individuele mensen. De vraag naar wat 'juist' en 'duurzaam' is, roept veel meer vragen op dan antwoorden. We zouden nog veel meer inzicht willen hebben bij het maken van die dagelijkse keuzes, inzicht in de samenhang tussen van alles en nog wat.

Harm: Duurzaamheidsvraagstukken hebben voor mij te maken met het opzoeken van de breedte. Ik wil weten wat de effecten zijn van mijn handelen op mijn buurman- of buurvrouw, in België en aan de andere kant van de wereld. Ik wil van jullie graag praktijkvoorbeelden horen van hoe jullie dat soort besluitvormingsprocessen ondersteunen in jullie organisaties. Bijvoorbeeld heel goed de waterkwaliteit verbeteren en daarbij ook goed rekening houden met de belangen van mensen, met de waterkwaliteit voor later, met eh... Julien: economie? Harm: met de boeren, met het waterpeil....

Het moet makkelijker worden om dagelijks te kiezen voor duurzaamheid. Inzicht ontwikkelen in complexe systemen is voor wetenschappers leuk, voor politici misschien ook, maar voor de gemiddelde burger is het veel gevraagd. Voor verandering op grote schaal moet duurzaamheid op grote schaal makkelijker worden.

Paulien: Maar, weet je, water, allemaal hartstikke belangrijk en zo, maar ik weet er niks van, en ik heb ook niet zo heel veel zin om me daarin te verdiepen. Het is allemaal wel goed met die boeren en water en zo, het boeit me niet zo.

Vanuit de ene rol kiezen we voor duurzaamheid, vanuit de andere rol niet. Als we in één rol zitten, zijn we niet aanspreekbaar op de andere rollen. Pas als we onder ogen zien dat we vanuit verschillende rollen verschillende keuzes maken, komen onderliggende dilemma's aan de oppervlakte. Voor dagelijkse duurzame keuzes zullen we moeten leren om onze verschillende rollen te integreren. José vertelt hoe biografische therapie mensen daarbij helpt. Een soortgelijk leerproces is nodig, als we dagelijks met meer bewustzijn willen kiezen voor duurzaamheid.

José: Dat is het eigenlijk: bewust worden van dingen die net boven het niveau van individuele initiatieven uitstijgen. Ik doe nu biografische gesprekken met mensen. Dan blikken mensen van veertig, vijftig, terug op hun leven. Eerst is het voor die persoon gewoon wat hij zoal heeft meegemaakt in zijn leven. En door die biografische gesprekken komt dat op het niveau dat hij in een keer verband ziet tussen dingen die hij meegemaakt heeft met zeven jaar en wat hij dit jaar gedaan heeft. En dan komt er een klik, waardoor hij bewust

wordt van de verbanden en dán kan hij er ook mee gaan werken. En als hij het verband niet ziet, dan kan hij het niet plaatsen en hij kan er dus ook niets mee doen.

We hebben een vorm van legitimering nodig om duurzame beslissingen te kunnen nemen. Want wie zijn wij om voor de gehele mensheid te bepalen dat duurzaamheid moet, en dat het kan? Hoe verantwoorden we beslissingen voor duurzaamheid, bijvoorbeeld als ze meer geld kosten, als ze keuzemogelijkheden beperken, of als ze grootschalige effecten hebben? Democratische legitimering, ideologische legitimering, economische legitimering, ook op die gebieden is een ontwikkelslag (een systeemtransitie) nodig.

Peter: Wie zijn wij om te zeggen dat Brazilianen niet zelf de ervaring mogen opdoen van ontbossing, en daar zelf hun lessen uit mogen trekken? Wie zijn wij dat we voor hen mogen afwegen? Een moeilijke discussie. Julien: Nou, wie zijn wij om te zeggen dat we gewoon de wereld moeten leegvissen en ontbossen tot de wal het schip keert? Dat is de discussie die we voeren, volgens mij.

Het is verder nodig dat veel mensen leren om – dagelijks, individueel – duurzame besluiten te nemen. Nu wordt ook duidelijk dat dit de rol is die de mensen in gesprek met elkaar gemeen hebben: ze faciliteren het leren voor duurzame ontwikkeling: met onderzoek, door projecten op te zetten en te leiden, door mensen met elkaar in gesprek te brengen, door voorlichting en onderwijs te organiseren.

José: Ik kan wel een casus inbrengen over leerprocessen, hoe je dat benadert. Ik ben met leerprocessen bezig. Projectleiders hebben casussen, en mijn casus is dus: hoe organiseer ik dat leerproces. Marten: Volgens mij zitten we allemaal op dat niveau er in, he? Paulien: Ja, volgens mij wel.

En wat hebben facilitators van het leren voor duurzame ontwikkeling nodig om hun rol effectief te vervullen? Valt er voor hen ook nog iets te leren, om de wereld massaal tot dagelijks kiezen voor duurzaamheid te brengen?

Marten: In het gesprek over leren voor duurzame ontwikkeling kwam bij mij steeds de 'systeemgedachte' bovendrijven: hoe kun je op een gegeven moment uit een systeem breken? Wat zijn de factoren die maken dat iets gaat werken? Dus het gaat niet eens zozeer om duurzaamheid zelf, maar het gaat vooral om: Hoe kun je de beweging van hoe iets werkt benutten? Waarom lukt dat soms wel en andere keren niet?

In de volgende hoofdstukken worden deze conclusies verder uitgewerkt. In hoofdstuk 3 gaan we in op het probleem van de verschillende rollen. Net als de man die in zijn persoonlijke biografie lijnen ontdekt, oversteeg ook deze groep de losse anekdotes en ontdekte samenhang. We ontwikkelden een model waarin verbanden tussen werkvelden en rollen zichtbaar werden, een model dat verklaart hoe alle kleine beetjes helpen...



Als iedereen dagelijks kiest voor duurzaamheid...

3

Het begint allemaal bij mensen...

3.1 ... en met name bij mensen in dialoog

Duurzaamheid begint bij onszelf, bij al die dagelijkse beslissingen die bij elkaar opgeteld duurzaamheid opleveren. In hoofdstuk 2 bleek dat in veel gevallen niet duidelijk is, wat de meest duurzame beslissing is. Leren voor duurzame ontwikkeling houdt in dat we inzichten ontwikkelen in de effecten van onze keuzes. Het houdt in dat we verschillende rollen leren integreren, wat het mogelijk maakt om dagelijks te doen wat we ons in grote lijnen voornemen. Het houdt in dat we het geloof ontwikkelen dat het werkt, en dat we onszelf legitimeren om ook voor anderen duurzame beslissingen te nemen.

De professionals in gesprek merkten dat het gesprek dat ze voerden, hen hierbij hielp. Het uitwisselen van ervaringen vanuit heel verschillende werkvelden droeg bij aan iets wat de deelnemers zelf 'systeendenken' en 'systeembewustzijn' noemen. De verwachting van de deelnemers is dat het ontwikkelen van dit systeendenken bijdraagt aan de kwaliteit van onze dagelijkse beslissingen voor duurzaamheid.

Julien: Mijn stelling is dat we in dit gesprek systeembewustzijn ontwikkelen, en dat is hetzelfde als dat grotere geheel gaan zien als iets waar we aan bijdragen. Karen: Als je het zichtbaar maakt, zie je niet alleen wat sterk is, dat is een gegeven; maar door het zichtbaar te maken, wordt het ook sterker.

Hier verscheen de tweede zichzelf versterkende cirkel die in paragraaf 1.4 als samenvatting van het gesprek werd gepresenteerd. Gesprekken over duurzaamheid maken mensen bewust van de waarde van hun bijdragen aan het grote geheel, en dat is nodig als motivatie bij het nemen van dagelijkse beslissingen over duurzaamheid:

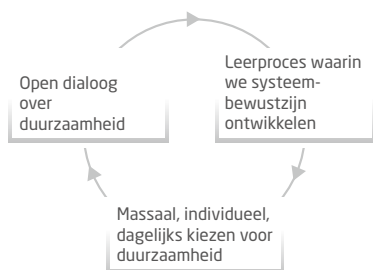


Fig. 7: De relatie tussen dialoog, systeembewustzijn en individuele keuzes

Julien gebruikt het woord 'Vrijplaats' voor vrij verlopende, open dialogen in een divers samengestelde groep mensen. Ze gelooft dat deze gespreksvorm een geschikte leeromgeving biedt om systeembewustzijn te ontwikkelen. Karen vat haar samen:

Karen: Dus het leren voor duurzame ontwikkeling heeft alles met leren te maken, en ook met hoe we kunnen leren over leren. En samen leren is één van de dingen die we nodig hebben voor een complex probleem als duurzaamheid? Julien: Ja. Karen: Dan zijn vrijplaatsen een basis, een kiem om met elkaar te leren wat in het groot nodig is? Julien: Ja. Dat geloof ik heel sterk.

Dit hoofdstuk gaat over het zelfsturende en spontane proces van verbindingen leggen, waar een vrij gesprek ruimte voor maakt. Er is één doorgaand collectief leerproces uit het gesprek gelicht, een proces dat begon met de vraag hoe de verschillende activiteiten en werkelden van de professionals in gesprek verbonden zijn. De leercyclus van Kolb (experimenteren, ervaren, reflecteren en conceptualiseren) is gebruikt om de gespreksfragmenten die daarover gingen te ordenen en het leerproces zichtbaar te maken.

In paragraaf 3.2 is weergegeven hoe de deelnemers experimenteerden met de vrije dialoog als leermiddel. De ervaring van vrijheid bracht hen ertoe te investeren in wat ze zelf nodig hadden: inzicht in de bijdrage van hun werkzaamheden aan duurzaamheid (paragraaf 3.3). Het gesprek bood veel reflectieruimte. De deelnemers benutten die om de samenhang tussen hun werkzaamheden te onderzoeken (paragraaf 3.4). Ze breidden dat inzicht uit tot een model waarin ook de samenhang met heel andere bijdragen aan duurzaamheid zichtbaar wordt (paragraaf 3.5). Het model inspireerde de groep om de rust en ruimte te nemen om stil te staan en waar te nemen wat er gebeurt. Dat zou je 'systeembewustzijn' kunnen noemen. Systeembewust realiseert de groep zich, dat we mogelijk al middenin de systeemtransitie richting duurzaamheid zitten. Onze bescheiden bijdragen liggen op diezelfde koers (paragraaf 3.6).

Het model verklaart en versterkt het geloof dat vele kleinschalige keuzes voor duurzaamheid bij elkaar opgeteld een systeemtransitie teweegbrengen. Het vrije gesprek maakte ruimte voor dit onverwachte, creatieve resultaat. Generaliserend kunnen we ons voorstellen dat ook andere mensen tijd en ruimte nodig hebben om te reflecteren op hun eigen bijdragen aan duurzaamheid en over de samenhang daartussen. Een plek waar vrijuit gepraat kan worden, kan daarvoor een geschikte leeromgeving zijn. In dit hoofdstuk laten we zien hoe dat in de praktijk kan werken.

3.2 Experimenteren met het vrije gesprek als plek om te leren

In een vrij gesprek is het aan de deelnemers om te bepalen wat het doel van het gesprek is. De elf professionals begonnen hun gesprek bijvoorbeeld met de vraag 'wat zijn we nou eigenlijk aan het doen?' Die vraag sloeg op het gesprek zelf, maar ook op wat we in ons dagelijkse werk doen, en wat dat met duurzaamheid te maken heeft.

Harm: Julien heeft gevraagd: 'wat zijn we aan het doen?'. Dat vond ik een prachtige vraag, want die kun je ook stellen als 'Wat zijn we hier nou allemaal eigenlijk aan het doen?' Karen: Wat is het doel? Julien: En wat heeft dat met duurzaamheid te maken?



In een vrije dialoog kun je stellingen innemen, die je niet hoeft te onderbouwen. Stellingen die een begin vormen voor een creatief proces: het gezamenlijk bouwen van een gedachtegang. Stel bijvoorbeeld, dat duurzaamheid begint bij mensen...

*Marten: Hoewel het misschien het moeilijkste is om dagelijks bij het boodschappen doen duurzaam te kiezen, heb ik toch het gevoel dat het daar begint... Ja: **voor mij begint het toch bij mensen.** Ton: Je mag best een fout tafeltje kopen zonder het idee dat je daarom niet duurzaam bent. Marten: Ja, niet meteen aan schuldgevoelens ten onder gaan. We zijn mensen die gewoon handelen, en soms gaat het goed en soms gaat het niet goed.*

'Het begint allemaal bij mensen' is een aantrekkelijk beginpunt voor het gesprek. Ook omdat we merken dat we, als we over organisaties en instituties praten, heel snel vastlopen. Als we beginnen over 'organisaties' die iets moeten doen, roepen we beelden op waarin we als mens onmachtig zijn om organisaties te veranderen.

*Ton: Daar raak je iets wat mij in de discussie ook opvalt. **Het gaat vastlopen zodra we het hebben over instellingen, organisaties.** Die 'organisatie' kan de grens niet doorbreken, het zijn individuen die dat moeten doen. Marten: Daarom heb ik besloten om niet meer lang stil te staan bij 'wat is het?', maar om gewoon te dóen. Dat is mijn motto van de laatste drie jaar. Harm: Maar wat ga je doen?*

Wat gaan we doen? Initiatiefnemer Julien Haffmans had de ruimte geschapen en de deelnemers uitgenodigd. SenterNovem betaalde haar voor het verwerken van het gesprek tot een leerhistorie. In het begin gaf ze aan dat het doel niet bij haar vandaan zou komen, en dat ze ook liever niet de rol van voorzitter of facilitator op zich nam.

Julien: Ik ben wel initiatiefnemer, maar het paradoxale is: Ik ga hier liever niet de facilitator uithangen, ik ben veel liever deelnemer. Ik denk dat faciliteren niet is wat zo'n vrijplaats nodig heeft. Dat maakt het wel verwarrend.

Dat was een kader, gesteld door Julien: zij ging niet faciliteren. Andere kaders die ze had gesteld waren: het zijn zes gesprekken van elk circa 3 uur, we nemen ze op en maken er een leerhistorie van. Julien was niet de enige die kaders stelde. José kwam met een tijdsbegrenzing.

José: Ik zat gisteravond te denken: 'wat voegt dit nou toe aan de manier waarop ik wil werken?' En er trekt iets, nieuwsgierigheid. Er staat me ook iets tegen. Ik ben praktisch, eigenlijk ben ik doelgericht. Julien: Dit zit op je allergie, hè? José: Ja. Hoeveel vrijheid kun je jezelf permitteren, en dat in een vrij druk bestaan? Dus voor mezelf wil ik dit proces begrenzen



tot: het moet hier gebeuren. Dus voorwerk doen of nawerk doen of zo, dat lukt me niet.

De setting was voor iedereen ongewoon en bleek lastig te benoemen. Leren in een open dialoog? Is dat zo iets als een opleiding? Paulien vroeg zich af of dit nou werk is, of vrije tijd. Als het een opleiding zou zijn, waar haar werkgever voor moest betalen, dan wist ze het wel: dat is werk.

Paulien: Ik ging vanmiddag op pad met een licht schuldgevoel. Ik dacht: 'moet ik hier nou vrij voor vragen?' Nu werk ik aan het project nieuwe coalities voor 13 achterstandswijken. Duurzame ontwikkeling, dat gaat over milieu en natuur, en daar doe ik nu eigenlijk niks meer mee. Maar nu, in de loop van de middag denk ik: 'Misschien hoef ik hier toch niet echt vrij voor te nemen, want het is wel goed voor mijn professionele ontwikkeling'.

Harm past spontaan procedures toe uit de onderwijscontext: het stellen van leerdoelen en achteraf evalueren of die doelen zijn bereikt. De anderen plagen hem ermee.

Julien: Ik vermoed dat dit een ontzettend effectieve manier van jezelf opleiden is. Harm: Ja, maar waarin? (gelach) Julien: Weet jij altijd van te voren wat jij gaat leren? Harm: Ja, nou... Je hebt toch altijd wel een leerdoelstelling, ik heb gisteren wel wat geformuleerd hoor! Marten: Anders kon je geen vrij krijgen? Harm: En ik ga vanavond wel vaststellen of ik dat hier kan realiseren. José: Nou, werk er hard aan!

De dialoog aangaan, gelijkwaardig, van mens tot mens, over de grenzen van organisaties en professies heen, is een effectieve manier om te leren. Intuïtief weten de deelnemers dit wel. Blijkbaar is deze notie wel wat weggezakt in de organisaties waar we werken. We herkennen leren makkelijker in een context waar een docent betaald wordt om onderricht te geven. Leren zonder docent, zonder facilitator zelfs, zonder te betalen, in de baas zijn tijd, als een investering van SenterNovem in elf professionals waarvan wordt verwacht dat het bijdraagt aan een groot doel: leren voor duurzame ontwikkeling.... De rol van geld – in dit geval juist de afwezigheid van die rol – riep verwarring op.

Paulien: Het zou helpen als we 's avonds kunnen afspreken. Julien: Mag jij opleidingen volgen, in jouw functie? Paulien: Ja natuurlijk. Julien: Beschouw dit dan als je blijft als een opleiding, gelegitimeerd en betaald door SenterNovem! Paulien: Ik vind het wel grappig, dat plaatst het heel erg in een perspectief, want als ik ervoor zou betalen dan zou ik zeggen, 'Ja, maar ik betaal ervoor, dus dan moet ik ook komen'. Marten: Ik denk dat je baas er alleen maar blij mee kan zijn. Julien: SenterNovem beoogt hiermee het faciliteren van leren, en ik ook.

De deelnemers benutten de vrijheid om een paar afspraken te maken die deze vrijheid inka-deren tot een werkzame ruimte. Er was geen vooropgezet doel, behalve in gesprek gaan over 'leren voor duurzame ontwikkeling'. Marten's uitspraak werd een beginpunt van een leerproces: 'Het begint allemaal bij mensen...'. De sturing van het gesprek bleef een gedeelde verantwoor-delijkheid. De deelnemers bleven komen, omdat ze merkten dat het gesprek hen elke keer inspi-reerde. De tijdsinspanning bleef beperkt tot deelname aan de gesprekken zelf. Als deelnemers een keer niet konden, of (in twee gevallen) door verandering van werkzaamheden genoodzaakt waren tussentijds te stoppen, dan werd dat geaccepteerd.

3.3 Hoe ervaren we onze individuele bijdragen aan aan duurzaamheid?

De gesprekken begonnen met de herhaalde constatering dat de deelnemers allemaal op heel verschillende gebieden werken aan duurzaamheid. Op verschillende 'eilanden' zelfs. Op het eerste gezicht ervaren ze niet zo veel samenhang.

Harm: Jacques werkt geloof ik in mobiliteit en ik werk in het landelijk gebied en Paulien werkt in wijken en José werkt in milieu, natuur en duurzaamheid, schat ik zo in.. José: Ja, ja. Harm: En van jou weet ik het niet zo precies, waar je in werkt. Julien: Nou, ik ga het maar eens 'sociale innovatie' noemen. Dat is weer een nieuw woord voor oude wijn, en die wijn zegt mij heel veel.

Het lijkt erop alsof het werk van de ander er niet toe doet, als er geen directe relatie is met tast-bare milieuverbeteringen. We zoeken naar 'concreetheid' in het werk van de ander. We proberen gewetensvragen uit: 'Wat draagt jouw werk nou bij aan tastbare CO2-uitstoot reductie?'

Jacques: Ik vind het leuker om te praten over 'wat komt er nu uit voor de samenleving, uit dat landelijke gebied?' Harm: Nou, daar komt uit: gebiedskwaliteit. Karen: Ideeën over gebiedskwaliteit? Harm: Nee, échte gebiedskwaliteit, échte kwaliteit! Echte dingen. Daar komen misschien bijzondere gewassen uit, die goed gemaakt zijn. Daar komen prachtige landschappen uit. Paulien: Jouw output is rapporten. Harm: Ik zou het het leukste vinden om ons gesprek zó op te zetten dat het gaat over de tastbare dingen die buiten zijn.

Het praten in termen van tastbare output werkt verwarrend. We proberen uit of het concreter wordt als we onze bijdragen aan duurzaamheid formuleren als producten. Wat produceert José bijvoorbeeld?

José: Ik 'produceer' netwerken, zowel binnen onze organisatie als met andere organisaties in Zuid-Holland. We zijn echt netwerken aan het opbouwen, met alle universiteiten, met alle hogescholen en de vier grote gemeentes, de provincie. En die mensen brengen we bijeen om te bepalen 'wat vinden we dan belangrijk als duurzame ontwikkeling in Zuid-Holland'. Dus het opbouwen van netwerken en daarbinnen het produceren van leerprocessen voor duurzame ontwikkeling. Daar komen agenda's uit, leerprocessen om die te realiseren, en samenwerkingsverbanden, en de netwerken die daarvoor nodig zijn.

Elk werkveld heeft zijn eigen uitdrukkingen en jargon. Hoe diverser een groep, hoe lastiger de

taalbarrières. Ook deze groep moet ruimte maken voor verschillende manieren van uitdrukken. Dat gaat niet alleen over woorden, maar ook over het oprekken van begrippen, bijvoorbeeld van wat er allemaal bij duurzaamheid komt kijken. We kennen dat fenomeen wel uit het dagelijks werk op andere plekken.

Marten: Voor die ontwikkelgroepen die wij draaien voor projectleiders, heb ik iemand van de UvA die een promotieonderzoek doet. Er blijkt een taalverschil tussen de private en de publieke sector. Bij de eerste bijeenkomsten bleek dat projectontwikkelaars en ambtenaren verschillende dingen bedoelen, terwijl ze dezelfde woorden gebruiken. We kwamen erachter dat je in woorden hetzelfde zegt, maar dat het heel verschillend wordt opgevat. Wat de ene heel concreet vindt, kan een ander als abstracte onzin ervaren.

Aan ons eigen taalgebruik valt op dat we praten over de verschillende 'werkvelden', de domeinen, terreinen en gebieden waarin we werken. Op een gegeven moment beginnen we het zelfs 'eilanden' te noemen. Deze eilandenmetafoor scherpt de scheidingen die we ervaren nog wat verder aan.

Marten: Eigenlijk ontstaat duurzaamheid pas als het gewoon wordt. En we zijn dus op een aantal eilandjes bezig om mensen erbij te halen die een stapje verder gaan.

Duurzaamheid is een project dat groter is dan één van ons vanuit het eigen werkveld kan overzien. Hoe verbinden we de kleine, geïnspireerde initiatieven waar we ons voor inspannen, met die grote beweging?

Marten: Maar eigenlijk is iets pas duurzaam als je gewoon het lichtknopje aan doet en dat je dan een duurzame handeling doet. En de vraag waar we hier mee bezig zijn is: Hoe til je dit soort initiatieven over de drempel heen? Wat zijn de elementen waarmee je van dat kleine, geïnspireerde, bevlogen clubje naar de grote massa gaat?

De conclusie is onontkoombaar: de deelnemers aan dit gesprek doen iets dat minder tastbaar aan duurzaamheid bijdraagt dan het werk van boeren of aannemers. Dat doen we op verschillende eilanden. We doen daar allemaal wel iets wat het concrete werk aan duurzaamheid ondersteunt.

Ton: We werken allemaal in vrij complexe situaties, waar je mensen in verschillende rollen, in verschillende contexten, in verschillende situaties bij elkaar moet zien te brengen...

3.4 Vrije reflectie biedt ruimte voor nieuwe verbindingen

Duurzaamheid begint bij mensen. Niet bij geïsoleerde individuen die allemaal apart piekeren over wat de juiste, wijze, duurzame beslissing is, maar bij mensen die daarover in gesprek gaan met elkaar. Vrije gesprekken bieden ruimte om nieuwe verbindingen te leggen. Niet alleen tussen mensen, ook tussen ideeën, schaalniveaus en organisaties. Dat doen de professionals in gesprek spontaan en veel.

Soms neemt het gesprek een hoge vlucht. Dan wordt het abstract, filosofisch, en trekken we ons werkelijk het lot van de hele wereld aan. In plaats van dat als 'onproductief' af te doen, ge-

nieten we ervan. We geven het grote geheel een stem in ons kleine kringetje. We weten het nut niet, maar het inspireert wel.

Julien: Ik geloof ook dat de simplificatie 'als iedereen leert om dagelijks duurzame besluiten te nemen...' wat ingewikkelder is dan 'je terugtrekken op je eigen bekende gebied'. Het verschil is dat we in déze terugtrekbeweging alles mee willen nemen. Dat is de paradox ook, denk ik. Marten: Een gebied, bijvoorbeeld, staat nooit op zich. Dat kun je niet 100% duurzaam maken, er zijn altijd invloeden van buitenaf. Julien: Het gaat erom dat grote geheel een stem geven in het kleine - dat is denk ik de beweging die we maken, en die is niet simpel.

Het grote een stem geven in het kleine: dat doen we ook als we duurzaamheid mee laten wegen bij het boodschappen doen. Dat is geen druppel op de gloeiende plaat, het doet er werkelijk toe. En omgekeerd doet het er ook toe om het kleine een stem geven in het grote. Als we bijvoorbeeld een snelwegtracée verleggen voor een beschermde diersoort.

Klaas: Duurzaamheid heeft veel te maken met leefruimte, in één woord: 'leven' en wat daar verder allemaal bij komt kijken. En dan kun je zeggen: 'Hoe?' Nou, wij met elkaar. Dat kan ook een stapje zijn, tijdelijk, dus bijvoorbeeld deze zes gesprekken, en daarna vliegen we weer weg en misschien hebben we dan iets meegenomen. En dat is ook in de buitenruimte: leven, mensen. En ja, daar zullen dan ook wel diertjes bij komen. Die korenwolf, waarvoor we een snelwegtracée verleggen, die is ook erg belangrijk.

Duurzaamheid een stem geven in onze gesprekken over ons dagelijkse werk is als het meewegen van de korenwolf bij de bouw van infrastructuur. Van grote schaal naar kleine schaal, en weer terug. Ruimte voor complexe afwegingen, met grote schaalsprongen, daar dient het vrije gesprek voor. Dan zien we opeens het verband tussen persoonlijke nieuwsgierigheid en de kwaliteit van adviezen aan de regering.

Harm: Nee, ik wil in ieder geval weten, als ik iets ga kopen, dus voordat ik de kassabon in handen heb 'wat hangt eraan vast?'. Qua fysieke stromen en geldstromen of qua effecten aan de andere kant van de wereld, of hier op het platteland, of hier in de stad. Dat wil ik weten. En als wetenschapper wil ik dat graag opschrijven, zodat ik kan adviseren aan de regering en de Tweede Kamer wat de effecten van voorgenomen keuzes zijn. Dus ja, de persoonlijke drijfveren gaan voor mij ook erg over werk en terug.

Nieuwe verbindingen leggen, dat doen de professionals niet alleen in het onderlinge gesprek, daar maken ze ook in hun dagelijkse werk ruimte voor. Ze brengen heel verschillende mensen bij elkaar. Ze maken laterale verbindingen tussen vele verschillende disciplines mogelijk. Bijvoorbeeld Marten, op het 'eiland' gebiedsontwikkeling.

Marten: In dat hele ontwikkeltraject is heel belangrijk dat je uit je eigen kring treedt. Dus



niet met kringetjes van provinciale projectleiders onder elkaar, maar dat uitbreiden met mensen van de gemeente, provincie, projectontwikkelaars. En duurzaamheid komt daar dus gewoon vanzelf uit. Omdat je gebiedsontwikkeling niet kunt doen als je niet met mensen, markt, milieu en natuur rekening houdt.

De gespreksdeelnemers brengen mensen van verschillende hiërarchische niveaus bij elkaar. Ze zorgen voor verticale verbindingen, zodat de kloof tussen denken en doen overbrugd wordt.

Marten: Je moet niet alleen de diversiteit hebben van afkomst, maar ook diversiteit van rollen. Ik heb wel eens werkbijeenkomsten van bestuurders georganiseerd, en daar komen de meest prachtige ideeën uit. Maar het zijn wel allemaal kapiteins op één schip. Julien: En wie voert dan de ideeën uit? Marten: Dat loopt vast, omdat je ook mensen moet hebben die, met de voeten in de klei, gaan dóen. Dus mijn lijn voor dat soort bijeenkomsten is veranderd. Je hebt mensen nodig die de bestuurlijke kracht hebben om ergens voor te gaan staan. En die hebben doeners om zich heen nodig, dus die doeners moet je er ook bij betrekken. Zo probeer ik ook de verticale lijnen te borgen.

Professionals zoals de mensen in gesprek maken verbindingen tussen wat mensen leren en hoe ze leren: verbindingen tussen inhoud en (leer)proces.

Henk: Bijvoorbeeld in het handwerk van hoe wij ons Natuur- en Milieu Educatiecentrum inrichten: in een kleine ruimte staat wat speelgoed met zonnepaneeltjes en daar staat dan een grote zaklamp bij. Dan komen kleuters binnen en die pakken die zaklamp. Ze schijnen op het speelgoed waardoor een autootje gaat rijden of iets anders begint te bewegen. Ook staat er buiten een speeltoestel dat werkt op zonne-energie. En dan vertel je dat we daar gratis energie uit halen. We hebben projecten met de TU Delft om duurzame energie en techniek in het voortgezet onderwijs interessanter te maken. Op alle niveaus gebeurt er wat, en zo maak je duidelijk dat het net zo belangrijk is dat een kleuter met zonne-energie kennis maakt als dat studenten dat doen. Dat zet mensen aan het denken.

We verbinden korte en lange termijn met elkaar en leggen verbindingen in de tijd. Zo voorkomen we dat veranderingen op korte termijn resultaat gefixeerd blijven.

Jacques: Ik denk dat het overheidsbeleid nu een beweging richting een langere termijn aan het maken is. Als ik kijk naar de zorg - en ook naar het onderwijs - dan is daar volgens mij een besef aan het groeien dat het de afgelopen tien jaar gewoon niet echt goed is gegaan. Men is heel erg op kosten en effectiviteit gericht geweest. En nu wordt gezocht naar een langere tijdshorizon. Dat zie je in landelijke politiek, en ook in de lokale politiek. Het valt me op dat er landelijke politici zijn die zeggen: 'ik kan verschil maken door de horizon te verleggen, door beleid op de langere termijn te gaan maken'.

We leggen verbindingen tussen generaties. Zodat korte en lange termijn belangen verbonden zijn, en alle generaties daar ook over meedenken. Bijvoorbeeld:

Klaas: In de nabijheid van Mijdrecht ligt de polder Groot-Mijdrecht Noord. In deze polder ligt het waterpeil zo'n 6,50 onder Normaal Amsterdams Peil, heel laag dus. Door kwellen komt

er steeds brak water in de polder, dat moet er uitgepompt worden, anders krijgen de bewoners natte voeten. Hierdoor zakt de bodem elk jaar zo'n 2 cm. Bovendien is dat uitgepompte water brak en niet gunstig voor het ecosysteem in de omgeving van de polder.

Het Veenlanden College heeft samen met het NME-centrum uit Wilnis een adviesbureau opgericht om in samenspel met de omgeving en de school plannen te maken voor de toekomst. Zo'n honderdzestig leerlingen van de 3e / 4e klassen Havo/VWO zijn vier maanden bezig geweest, een paar uur per week, om plannen te ontwikkelen voor dat probleemgebied. Zij zijn begeleid vanuit het waterschap, de NME-centra en een landschapsarchitect. De leerlingen hebben een selectie van plannen gemaakt, die zijn gepresenteerd, ten overstaan van het hele college van B&W van Mijdrecht. En als je dan ziet wat voor fantastische plannen het waren!



En we leggen bottom up verbindingen, bijvoorbeeld tussen concrete initiatieven en abstracte beleidsvoornemens:

Marten: Ik mis nog één element heel erg: de maatschappij zelf. Dus de mensen in hun eigen omgeving. Want daar zit ontzettend veel kracht. Alleen: die gebruiken we als overheid nauwelijks, of we werken ertegenin. Karen: Er zijn heel veel initiatieven in de maatschappij, maar omdat ze niet gebundeld worden, omdat dat niet kan, omdat men niet wil of omdat men niet weet hoe, zijn ze niet zichtbaar. Marten: Dat betekent dus dat je als je het hebt over de politieke basis, leiders met visie, en de beleidsadviezen, dat daar de verbinding, de aansluiting gevonden moet worden met die basis. Henk: Dat vinden wij het sterke van onze positie als NME-centra, van daaruit kunnen we ook die verbinding maken met de politiek.

Gaandeweg het gesprek wordt steeds zichtbaarder dat we allemaal verbindingmakers zijn. We doen dat elk op heel verschillende gebieden, op eilanden zelfs. Maar hoe zijn onze inspanningen als verbindingmakers dan verbonden?

3.5 Conceptualiseren: een model voor samenwerken aan een systeemtransitie

Elk eiland waar we op werken blijkt een wereld op zich, met eigen doelen, eigen inspiratie, een eigen (beleids)geschiedenis, eigen jargon, eigen inzichten. Vanaf het vierde gesprek gaan we actief op zoek naar de verbindingen tussen de eilanden. Langzaam groeit een model.

Harm: 'Eilanden verbinden', dat vind ik wel een centraal thema. Het lijkt me leuk om dat in kaart te brengen. Want we komen vandaag weer zo'n beetje toevallig bij elkaar... Het lijkt mij wel leuk om te kijken waar we nou aan elkaar verbonden zijn. En om iets te maken

daarmee. Het lijkt mij leuk om iets achter te laten waarin we bewust die verbindingen hebben gezocht.

De professionals in gesprek leggen relaties en verbindingen, en organiseren dat proces van verbinden. Het is ingewikkeld. Beelden zeggen soms meer dan woorden.

Julien: Zullen we eens kijken of we nog wat met dat idee van jou kunnen doen, met die eilandjes en die verbindingen, en iets visualiseren? Karen: Of een haiku maken. Julien: Dan hebben we een flap nodig, hè? En stiften. Harm: Ja, wat we kunnen doen is de domeinen waarin wij werken op een flap zetten, en kijken of we die domeinen kunnen verbinden, hoe dat loopt.

We werken binnen domeinen die begrensd zijn. Er is op het concrete niveau niet zoveel overlap, bijvoorbeeld tussen 'gebiedsontwikkeling' en 'prachtwijken'. Domeinen, eilanden, werelden, zijn ze te verbinden? Soms zijn de grenzen helder en scherp, soms vaag.

Julien: Ik ben toevallig net bezig een congres te organiseren met als thema: 'Over grenzen / grenzen over'. En toen we analyseerden waar dat congres over gaat, dacht ik: 'Er is ook nog óp de grens'. Op de grens is een heel spannende plek om te zijn, tussen al die werelden, je kunt er gelijktijdig naar allemaal kijken. Je hoort nooit ergens bij, maar het is er leuk, en het is ook echt een plék. José: Dus dan ben jij een eilandenverbinder. Jacques: Het is meer een bootje, hè. Harm: Ja, een veerboot in de archipel. Karen: Eigenlijk een zeilbootje, dat is duurzamer.

Tussen de eilanden bevindt zich een zee die ons scheidt. De zee biedt weinig houvast als je op de eilanden fundamentele veranderingen (systeemtransities) teweeg wilt brengen. De zee heeft onder- en bovenstromen, ze geeft en neemt. Wat moeten we met die zee in ons model? Misschien staat hij model voor de zee aan informatie die ons ter beschikking staat; stromingen zijn dan de snel veranderende opinies, modes, en tijdgeesten. Onderstromen en bovenstromen; van 'marge naar mainstream' is het motto van een SenterNovem-programma. Een wens waarin we ons herkennen.

Julien: Als je naar alle eilandjes en alle burgerinitiatieven afzonderlijk kijkt, dan zijn ze stuk voor stuk niet interessant genoeg om te zien dat ze bijdragen aan het geheel. Ze lijken geen van allen iets substantieels op te leveren. Allemaal in ons eentje doen we er niet toe, maar met zijn allen weer wel. José: Ja, en hoe wordt die grote lijn in die onderstroom nou zichtbaar? Jacques: En waarom zou je die lijn zichtbaar willen maken? Julien: Omdat we dan merken hoe groot en krachtig dat is. En dat het er dus wél toe doet, die optelsom.

Ervaringen en inzichten dampen uit de zee op, vormen wolken en regenen plaatselijk neer. Een continue kringloop van informatie, waar incidenten als een regenbuitje even in de (media) aandacht komen.

Jacques: Mijn stelling is dat het je niet lukt, die onderstroom zichtbaar maken. Klaas: Omdat ik aan die onderstroom zit te denken, denk ik ook even aan de zee. De zee is zo krachtig, die sleurt je, als je even niks doet, gewoon de verkeerde kant op. Je gaat verdorie dood!

Julien: Of de goeie kant op. José: Maar in hoeverre is het nou nodig om je daarvan bewust te zijn? Of moet je gewoon doen wat je ingegeven wordt en waarvan je denkt: "Nou, het is nu goed om dit te doen". Julien: Allebei denk ik.

Terug naar onze rol, onze bijdrage aan het geheel. Wat doen we nou eigenlijk? We brengen mensen met elkaar in contact op de afzonderlijke eilanden waar we werken. Maar we onderhouden ook veer-verbindingen tussen eilanden, en leggen soms nieuwe verbindingen tussen schijnbaar gescheiden beleidsterreinen. Ieder in zijn eigen kracht, met de bijbehorende beperkingen.

Paulien: Ik had Harm's opmerking nog op een andere manier opgevat: dat je kijkt naar 'Wat is mijn rol?' en 'Waar liggen mijn krachten in het grote spel om het systeem te laten bewegen?'. En voor de één is dat misschien 'één op één gesprekken', en de ander gaat een zinnig verhaal voor een groep doen, de derde kan de grote leider zo maar even bellen om te vragen: 'hé, kom je ook?'. Dat zijn allemaal verschillende competenties. En dat je daarop verbindingen legt met anderen die weer excelleren in waar jij zwak in bent. En dat is denk ik ook een manier om eilanden met elkaar te verbinden.

Maar er is meer. We kunnen ook vliegen! We zijn in dit gesprek als het ware samen in een ballon gestapt. In de ballon krijgen we zicht op een archipel aan initiatieven. We kijken niet allemaal dezelfde kant op, dus we genieten van verschillende uitzichten. Soms delen we vergezichten met elkaar. Prettig aan het vrije gesprek is dat die vergezichten niet richtinggevend hoeven te zijn om hun waarde te hebben. Voor een geslaagde ballonvaart is het niet nodig om het eens te worden over de richting, de wind blaast ons wel. De vergezichten hebben hun waarde als inzichten: we zien de grotere schaal der dingen, de tijdshorizon schuift op. In de ballon ontwikkelen we systeembewustzijn. En we zijn niet de enige mensen die dat doen.

Marten: Er zijn natuurlijk een aantal dingen waardoor mensen nu denken, of dat nou terecht is of niet: er gebeurt wat. Ze zien de gletsjers smelten, ijskappen verdwijnen. Karen: Ze merken dat het weer verandert. Dat is een hele sterke trigger. Marten: Dus in die zin, de beleving van urgentie neemt toe.

Soms zijn we als ballonvaarders in de positie om inzicht aan het totaalbeeld toe te voegen. Wetenschappers doen dat bijvoorbeeld, en dat kan van invloed zijn op politieke besluitvorming.

Harm: Mijn werk is systemen in kaart brengen, ontrafelen, verbanden zien tussen wat we hier doen en wat aan de andere kant van de wereld de effecten zijn. Verbanden tussen landbouw, natuur, ruimtegebruik, dus ook integrale gebiedsontwikkeling. Ik zit vooral in de interactie tussen de eilanden, ik probeer inhoudelijk de relaties in kaart te krijgen. En als je iets doet op één eiland, als je bijvoorbeeld een 'kaderrichtlijn water' gaat invoeren, hoe gaat dat dan inwerken op andere eilanden, en bovendien nog op lucht en voedsel en op natuur. Dat is mijn werk.

Het is empowerend, dat ballonvaren. Wie zitten er eigenlijk allemaal in die ballon?

Jacques: Misschien kunnen we die ballon beschrijven, dat vind ik eigenlijk wel een mooie metafoor. Stijgt die op met een pionier met zijn nieuwe idee erin... Klaas: ...met zijn bood-



schap... Harm: in zijn nichemarkt, en dan gaat die ballonvaarder proberen om dat tot mainstream te maken. Ja, hoe stap je daar nou op in? Moeten wij in die ballon zijn? Beschrijven dat we er gewoon zijn, dat het dus niet alleen de grote politici en denkers zijn maar ook bijvoorbeeld kunstenaars en ondernemers... prima! Dat vind ik een goeie waarneming van deze groep, dat er dus op allerlei plekken nieuwe initiatieven ontstaan die goed zijn.

Er zitten hele gewone mensen in de ballon, zoals wijzelf, en we herkennen nog anderen: kunstenaars, ondernemers, boeren varen mee en voegen duurzame inzichten toe. Er is iets speciaals met de mensen in de ballon: misschien de keus om vanuit een visie op duurzaamheid buiten bekende kaders te werken?

Julien: Kunstenaars worden vaak niet door geld gedreven, ze verwachten niet dat de maatschappij veel geld over heeft voor hun werk. En dat terwijl er wel heel veel gebruik van hun werk wordt gemaakt, qua inspiratie. Er zijn in Nederland tienduizenden kunstenaars die echt ónder het minimumloon verdienen. Die doen

allemaal leuke dingen in de samenleving waar veel mensen van meegenieten. Ze hebben de vrijheid om allerlei initiatieven te nemen en voor kwaliteit te gaan. Als je economisch denkt kan de vraag opkomen: moeten we maar helemaal af van kunst, want daar hebben we geen geld voor over? Maar die ondernemers zeggen: 'dat is mijn keuze, ik draag dat bij, zelfs als ik er geen geld voor krijg'.

In onze sociale wereld is energie in overvloed, energie die we niet voluit benutten. De energie van mensen is verbonden met hun wil, een individuele wil. Als we willen is er veel mogelijk.

Karen: Dus in die zin: er is overvloed aan alle kanten, maar zie de energie maar eens los te maken. En zolang ánderen vinden dat duurzaamheid gebeuren moet, gebeurt het dus niet. Het gaat over de individuele wil. Wat willen mensen nou zelf? Pas als wij willen dat duurzaam leven normaal is, gebeurt het. En als je dat weet aan te spreken, ja, dan gaan we het redden.'

In een duurzame wereld is geen energieschaarste. De hele natuur heeft zich ingericht op een duurzaam gebruik van de energie die de zon dagelijks aan de aarde afgeeft. Zonne-energie is overvloedig beschikbaar voor alle leven, dus ook voor de sociale dimensie daarvan.

Julien: Dat gesprekje van net over synergie en fotosynthese, van hoe ontstaat energie nou? Dat alle energie op aarde uiteindelijk van de zon komt, via fotosynthese, via leven. Wat betekent dat voor leren? Karen: Je moet er zijn. Klaas: Het zijn.

Leren om rustig waar te nemen, en niet meteen in de te actie schieten. Rust en reflectie als sociale energiebron (een duurzame, want onuitputtelijk).

Klaas: Je zou het kunnen vertalen als innerlijke rust. De jachtigheid uitbannen. Karen: Nou

ja, rust is ook een energiebron, ik benut 'm zelden. Julien: Dat is waar ik vaak begin. Ik schreef toch dat artikel: 'Leiderschap van niks'? Daarin beschrijf ik dat ik elk project begin met: 'ik móet hier helemaal niks'.

De atmosfeer waarin we ballonvaren wordt heel even zichtbaar als de lucht die we inademen: inspirerend. Dat wat ademdeug na ademdeug leven mogelijk maakt – zonder dat we erbij stil staan. Duurzaamheid, kwaliteit, natuur, kunst...

Julien: Het is ook zo luchtig als ik weet niet wat.

Als je rust neemt, in de ballon, ontstaat een ander besef van tijd. Bij bestuurders en politici is een verschuiving waar te nemen naar een langere tijdshorizon, de termijn die boven de hectiek en de actualiteit van de dag uitstijgt. Ook wij ontwikkelen die competentie. Kijkend naar de langere tijdshorizon zie je het samengaan van verschillende bewegingen en ontwikkel je gevoel van timing.

Jacques: Ik ben wel geïnteresseerd in die korte termijn en lange termijn. Want ons plaatje lijkt nu een soort foto, maar er zit natuurlijk een ontwikkeling in de tijd in. En dat is nou net het principe van een maatschappelijke transitie, dat er iets gebeurt, gelijktijdig, op al die vlakken die je hier ziet. En blijkbaar komt er een moment dat dingen gaan samenvallen. Want jij zoekt verbindingen met de maatschappij en je hebt op een gegeven moment ook een leider met visie nodig die daar iets in ziet. Je hebt ook onderzoek nodig wat daarover na moet denken. En er moet energie in zitten, kunstenaars en ondernemers moeten daar deel van uitmaken. En dat geheel is vaak een momentopname. De transitietheorie zegt: je moet over een hobbel heen. Er komt een moment dat alle momentopnames samen een bepaalde kant op gaan en dan maken we een stap als geheel. Marten: Volgens mij is dat moment al aangebroken.

Als we met rust kijken, dan zien we dat continentale platen, niet de zee, de stabiele verbinding vormen tussen eilanden. De continentale platen staan in de metafoor voor de systemen die aan de basis liggen van onze samenleving. De systemen waarop massa's mensen hun individuele keuzes baseren en hun burgerinitiatieven nemen. De systemen voor grondstoffenwinning, vervoerssystemen en productiesystemen, het economische systeem, normenstelsels en rechtssystemen. De film 'Cradle to cradle' maakt een richting zichtbaar waarin die systemen kunnen veranderen.

Karen: In die film is aan de orde hoe je systemen zó kunt bouwen dat energieopname en energieafgifte in balans zijn. Dat betekent kijken van klein, moleculair niveau tot groot, stedelijk niveau. Je kunt er inderdaad voor zorgen dat je álles wat je inneemt hoogwaardiger afstaat. In plaats van wat we nu over het algemeen doen: innemen en dan vervuild afstaan. Dus niet degraderen, maar omhoog, opwaarderen: 'Pimp your afval'.

Onder de continentale platen van de systemen bevindt zich het magma: de vloeibare, stromende, warme massa van de kleine dagelijkse beslissingen van burgers, consumenten, boeren, houthakkers, vissers, winkeliers, reizigers, fabrikanten, ambtenaren... Het is die massa aan



beslissingen waarop de continentale platen langzaam, oh zo langzaam schuiven, waardoor uiteindelijk systemen transformeren. In dat magma is een trage continuïteit te ontdekken, iets als 'de universele belevingen van mensen'.

Harm: Dus ook al kijk je naar het magma, naar universele belevingen van mensen, die is eigenlijk niet zo universeel. Ik kom er niet achter, die universele belevingen. José: Ik wel. Dat vind ik zo interessant aan kunstzinnige therapie. Daar gaat een hele groep studenten kunstzinnig iets in beeld brengen, bijvoorbeeld 'de kwaliteit van een citroen'. En je zou verwachten dat iedereen daar zijn eigen interpretatie aan geeft. Maar dan liggen er 50 kunstwerken, en dan blijken er veel dezelfde keuzes gemaakt te zijn. In de vorm, of dat men scherpe lijnen gebruikt, dat zijn nog hele eenvoudige, maar dat kun je nog veel verder doorvoeren. Dus het is niet zo dat als je de 'kwaliteit van duurzame ontwikkeling' zoekt, dat iedereen tot hele andere conclusies komt. Ik denk dat ook daar een rode draad in zit.

En hoe krijgen we inzicht in die universele beleving van 'de kwaliteit van duurzame ontwikkeling'? In debat, in uitwisseling, in gesprek.

Julien: Ik bedenk nu wat de waarde van het debat is: al dat gedebatteer voedt individuele keuzes en beslissingen. Het publieke debat over duurzaamheid voedt persoonlijke keuzes op grote schaal, op 'Al Gore schaal'. José: Ja, maar dan is het wel de vraag wat voor soort debat. Julien: Nou: laten we al het debat over waar het naartoe moet in de wereld nou eens als politiek benoemen, dat is mijn voorstel, al het debat, dus ook krantenartikelen, ook ons gesprek, al het debat. José: Dat is niet gebruikelijk, hè? Julien: Maar dat doe ik nu effe wel. Want dat is de gedachte waarmee we het magma verbinden met de politiek.

Ons dagelijks werk speelt zich af op heel verschillende eilanden. We zijn ieder afzonderlijk actief als verbindingmakers op die eilanden, en af en toe ook daartussen (als veerman). Het gesprek heeft ons in de luchtballon gebracht, en nu daagt het ons dat we nog meer verbindingen maken om aan een systeemtransitie richting duurzaamheid bij te dragen. We verbinden verbinders met elkaar, we leiden projecten voor projectleiders, we trainen trainers, we onderzoeken het onderzoeken, we organiseren het organiseren, we besturen het besturen, we leren te leren! Het is geen concreet werk, maar wel een belangrijke bijdrage aan de systeemtransitie.

3.6 Systeembewustzijn ontwikkelen

“Het begint allemaal bij mensen, omdat het gesprek over duurzaamheid vastloopt zodra het over organisaties en instellingen gaat”. Dat is de constatering waar deze gesprekslijn uit voortkwam. In het model dat we ontwikkelden zijn mensen centraal blijven staan, zonder dat organisaties en instituten hun werk en hun verantwoordelijkheden hebben overgenomen. Zichtbaar is dat iedereen in meerdere rollen en op verschillende plekken bijdraagt aan duurzaamheid. Het model houdt de verbindingen tussen al die verschillende rollen en plekken in stand.

We dagen elkaar uit om gewoon naar dit resultaat – een andere zienswijze – te kijken, en dat te laten zijn. Eerst maar eens rustig waarnemen wat er allemaal is, voor we heel actief dingen gaan doen. Dat is het ‘systeembewustzijn’ dat het model oproept.

Karen: Precies, wat ‘waar’ is, op laten komen, ‘waar’ laten zijn. Julien: En als het waar is dat ons gesprek abstract is, dat laten zijn dan. Karen: Binnenkort vallen de puzzelstukjes vast op zijn plaats. Julien: In dit gesprek bedoel je? Klaas: Nee, niet hier... Marten: (zingt) “Waar moet dat heen, hoe zal dat gaan, waar komt die rotzooi toch vandaan?” ... met ons milieu. (gelach) Julien: Misschien dat het ook op samenlevingsniveau gaat gebeuren, dat die puzzelstukjes in elkaar gaan vallen. Het gaat zo razendsnel allemaal, die ontwikkelingen, er zijn zoveel mensen mee bezig. Een beetje vertrouwen erin is ook goed.

Het model heeft het karakter van een kringloop gekregen – van wieg tot wieg. De kringloop loopt van dagelijkse gesprekken thuis aan tafel, via politieke besluitvorming weer terug naar het dagelijks leven. Hij loopt van universele belevingen via de woelige zee van informatiestromen en weer terug. Het model maakt zichtbaar hoe vele dagelijkse beslissingen op vele niveaus samen een systeemtransitie teweegbrengen. In de ballon kunnen we dat waarnemen.

José: We hebben het zo vaak over de verbinding die er moet komen tussen overheid en burger. Dat politieke systeem – dat Haagse wereldje, en ook het Provinciale wereldje – dat heeft moeite met de verbinding te leggen. Dus waar jij het nu over hebt: dan zou dat debat in de onderstroom een gesprek moeten worden. Julien: Nou, eigenlijk is het al verbonden. Want al die ambtenaren zitten thuis met hun vrouw ook erover te praten. José: Als ze niet af en toe gecoacht worden leggen ze niet die verbinding. Julien: In hun onbewuste ergens wel volgens mij. En nu moet het bewust worden.

Niet alleen anderen worden bewust, de professionals in gesprek worden zelf ook gaandeweg bewust. Tussen ons werk en concrete verbeteringen in duurzaamheid bestaat een indirecte relatie. Het model maakt die relatie zichtbaar. Wat houdt dat werk dan concreet in? Deze vraag is in dit hoofdstuk niet beantwoord. De vraag is ook niet te beantwoorden, zolang we het gesprek over organisaties blijven mijden. De kringlopen in het model zijn niet te sluiten als we de continentale platen buiten beschouwing laten. Duurzaamheid moet in organisaties en in systemen ingebouwd worden. Als we daar verantwoordelijkheid voor nemen, dagelijks, individueel, dan pas gaat het fundament van onze samenleving langzaam maar zeker schuiven. In het volgende hoofdstuk vertellen de professionals in gesprek elkaar inhoudelijk wat ze doen in de organisaties waar ze werken. Het hoofdstuk gaat in op de leerblokkades die ze daarbij tegenkomen en op de vraag hoe in organisaties ruimte gemaakt kan worden voor leren voor duurzame ontwikkeling.

- 1 **Het magma:** de massa dagelijkse gesprekken aan keukentafels en vergadertafels, en de massa dagelijkse beslissingen die al dan niet duurzaamheid teweeg brengen. De systeemcrises die daardoor veroorzaakt worden, en waarvan mensen wereldwijd de gevolgen ondervinden: de klimaatcrisis, de voedselcrisis, de kredietcrisis, de bevolkingsexplosie, de ecologische crisis, de bureaucratiseringscrisis, de energiecrisis.
- 2 **Continentale platen:** de basis, de systemen waarop massa's mensen hun individuele keuzes baseren en initiatieven nemen. Het fundament van productiesystemen en vervoerssystemen, economische, monetaire, democratische, religieuze, juridische, staatkundige en organisatorische systemen.
- 3 **De zee:** de zee van tijdgeest, cultuur en tradities, met zijn onderstromen van mentale modellen, specialismen, beleid, waarheden, paradigma's; en 'de actualiteit' als de golven waarop een deel daarvan aan de oppervlakte komt: modes, hypes. De zee met zijn onderstromen en bovenstromen - waar wordt gewerkt aan 'van marge naar mainstream'. De zee waaruit inzichten en informatie opdampen en als neerregende buitjes even de collectieve aandacht trekken.
- 4 **Eilanden:** van professionele en bestuurlijke initiatieven in verschillende sectoren en beleidsgebieden: waterbeheer, lerende overheid, onderwijs, gebiedsontwikkeling, prachtwijken, sociale innovatie, landbouw.
- 5 **Veerboten:** laterale verbindingenmakers, mensen die netwerken bouwen, mensen die werken aan vrijplaatsen, methoden, gesprekken, faciliteren, informeren, gebiedsontwikkeling, mensen die de buitenwereld binnenhalen en andersom, kaders ter discussie stellen en waar nodig veranderen.
- 6 **Ballonvaarders:** verticale verbindingenmakers, bewust van systeemtransities. Mensen die werken met de competentie 'systeembewustzijn' door schaalsprongen te maken (concreet-abstract), de tijdshorizon te variëren (lang-kort) en door praktijk met theorie te verbinden (en omgekeerd). Politici, bestuurders, leiders, wetenschappers (scenario's, modellen), koepelbouwers (Vereniging Gemeenten voor Duurzame Ontwikkeling), waarschuwers (bijv. Al Gore), kunstenaars, boeren, ondernemers...
- 7 **Atmosfeer:** de lucht die we ademen en die inspireert.
- 8 **De tijdshorizon:** verschuift van korte termijn naar lange termijn.
- 9 **De zon:** de zon als duurzame en overvloedige energiebron, en de (levens)wil van mensen.



Fig. 8: model voor de transitie richting duurzame ontwikkeling



4

Of je ook de vrijheid kunt nemen...

4.1 ... om organisaties duurzamer in te richten

In hoofdstuk 3 zijn we uitgegaan van de stelling 'het begint allemaal bij mensen'. Dit vertrekpunt leidde tot de ontwikkeling van een model. Daarin zijn de bijdragen van individuen aan duurzaamheid niet abstract en anoniem, maar toewijsbaar aan concrete mensen. Een model dat afwijkt van gangbare modellen, omdat het niet gaat over organisaties en instellingen. Organisaties maken de wereld niet duurzamer, het zijn individuen die dat doen. Ton zei het al eerder:

Ton: Iets wat mij in de discussie opvalt: Het gaat vastlopen zodra we het hebben over instellingen, organisaties. Die 'organisatie' kan de grens niet doorbreken, het zijn individuen die dat moeten doen.

Julien ziet een kentering. Het komt haar voor dat nu meer mensen de complexiteit van het duurzaamheidvraagstuk aankunnen dan enkele jaren geleden. Misschien is er een proces van wilsvorming gaande, collectief...

Julien: Als docent en trainer ontmoet ik nu mensen die veel meer complexiteit aankunnen, in hun leidinggeven en in hun initiatieven, dan een tijdje terug. Dat kan betekenen, dat ze dat duurzaamheidsbewustzijn ook aankunnen, in al die functies waar ze zitten. Misschien is dat aan het groeien. Karen: Zeg dat nog eens? Julien: Nou, als mensen leren om veel meer complexiteit aan te kunnen, ook in de manier waarop ze organiseren... Klaas: Ja, dat moet ook! Julien: ... dan kunnen ze bijvoorbeeld opeens de link maken tussen wat ze aan het doen zijn en duurzaamheid. Duurzaamheid wordt dan een complexiteit die erbij hoort. Als zij dat kunnen, en masse, dan zouden onze instituties die slag ook kunnen maken.

Veranderen richting duurzaamheid betekent fundamenteel veranderen: veranderen van producten en diensten, van productieprocessen en logistieke ketens, van de financiering van dit alles, huisvesting en recruitment, en van de wijze waarop hierover beslissingen genomen worden. Inspireren deze gesprekken om dat op het werk aan te pakken?

Peter: Het belangrijke vind ik: hoe gebruiken jullie wat jullie hier leren, horen, voelen weer in jullie eigen werksituatie? Want dát is de kern. De kernvraag waar wij als SenterNovem-programma LvDO mee zitten is: Iedereen zegt: 'duurzaamheid is belangrijk'. Maar dan gaat hij terug naar z'n bureau, naar z'n organisatie en het is weer weg. Hoe kun je ervoor zorgen dat wat je hier beaamt, dat je het ook thuis en in je werksituatie doet? Karen: Wilsvorming! Julien: Wilsvorming... Karen: Daar gaat het allemaal om.

In het model in hoofdstuk 3 zijn de processen en systemen, die het fundament van onze samenleving vormen, weergegeven als continentale platen die langzaam verschuiven. Mensen in organisaties kunnen die systemen zó innoveren, dat het makkelijker wordt om dagelijks duurzame keuzes te maken. Dat gebeurt nog niet op grote schaal. We zouden veel actiever kunnen zijn.

Peter: Ik denk dat de erkenning en de herkenning groeit, maar de stap om er daadwerkelijk iets mee te doen wordt niet kleiner, die wordt steeds moeilijker. Mensen wijzen aan de ene kant anderen op hun verantwoordelijkheid, maar ze vragen aan de andere kant vrijheid om zelf keuzes te mogen maken.

In hoofdstuk 3 wordt voelbaar dat de deelnemers de gesprekken ervaren als een proces dat energie geeft. Ze vertellen elkaar ook dat ze dat hard nodig hebben bij het werken aan duurzaamheid.

Marten: Inspiratie, met elkaar delen en van elkaar leren. Ik heb dat gewoon heel hard nodig. Julien: Hard nodig? Marten: Ik ben met hele nieuwe dingen bezig. Ze zijn misschien al eerder uitgevonden, maar ik pas ze weer in een net even andere context toe. Ik merk dat ik de laatste twee jaar met veel leuke mensen aan de gang ben en dat ik daar alleen maar enthousiaster van word, er veel van leer en ook veel meer bereik dan met al die managementdingen.

Het dagelijks leven in organisaties kan beklemmend zijn. De zekerheid van een vaste baan, je hypotheek, die maken daar onderdeel van uit. Die 'tang' houdt ook de mensen die hier in gesprek zijn in de greep.

Paulien: Maar wij hier, wij zijn ondernemers, onderzoekers, brave ambtenaren, en als we nou naar onszelf kijken: wat zijn nou de mechanismen die maken dat wij niet bewegen waar we dat wel zouden kunnen? En als we dat weten, kunnen we dan onszelf ook meer activeren?

De tang veroorzaakt dat we zelf niet genoeg in beweging komen. En dat we ook niet al het mogelijke doen om anderen in beweging te brengen. Hebben wij zelf, als individuen in organisaties, de moed om de systeemtransitie teweeg te brengen?

José: Dan gaat het erom of je ook de vrijheid kunt nemen, vanuit je eigen waardenoriëntatie of wat jij belangrijk vindt; of jij het lef en de moed hebt om duurzaamheid in jouw werkomgeving vorm te geven. Of zeg je dan toch weer: 'nee, ik ben loyaal aan mijn bestuurder, en die maakt een keuze die daar helemaal niet mee correspondeert, en ik ga niet met hem daarover in gesprek'.

De tang die we voelen, daar kunnen we actief uitstappen. Dan voelen we weer ruimte om het goede te doen. Soms helpt steun van gelijkgestemden daarbij.

Harm: Nou, mijn leermoment hiervan is dat ik af en toe met mensen zoals jullie naar een ander zaaltje wil. Want soms kan ik het met de collega's waar ik dagelijks mee werk niet hebben over die duurzaamheidsafwegingen. En dan moet ik naar een ander zaaltje, met nieuwe mensen. Ik moet weg, ik moet eruit.

Nu wordt de derde zelfversterkende cirkel die in het gesprek aan de oppervlakte kwam, zichtbaar:



Fig. 9: De relatie tussen wilsvorming, innovatie en duurzame organisaties

Dit hoofdstuk gaat over de vraag hoe individuen organisaties duurzamer maken. Dat is geen eenvoudige opgave, omdat er in organisaties niet vanzelf ruimte is voor duurzame beslissingen. Paragraaf 4.2 gaat over de leerblokkades die de professionals in gesprek in hun organisaties aantreffen: gewoontes en aannames die leren voor duurzame ontwikkeling belemmeren. In paragraaf 4.3 wisselen we uit over leiders die deze leerblokkades doorbreken om gewone mensen in organisaties de ruimte te geven om systemen te veranderen. In paragraaf 4.4 realiseren we ons dat we zelf ook van deze leiders (kunnen) zijn. We vertellen elkaar voorbeelden van hoe wij zelf ruimte maken voor duurzame keuzes in de organisaties waar we werken. In de afsluitende paragraaf 4.5 bespreken we waarom deze voorbeelden werken: het zijn kleine, slimme interventies die soms onverwacht grote effecten hebben op de ruimte die de mensen om ons heen ervaren. Interventies die mensen in organisaties 'vrij' maken om zich in te zetten voor het 'goede'.



4.2 Leerblokkades in organisaties

Industrialisering en globalisering hebben een samenleving opgeleverd, die zeer complex in elkaar steekt. Door de complexiteit van de systemen om ons heen, is het als consument erg lastig om duurzame keuzes te maken.

Marten: Als ik kijk naar de verlichting in mijn eigen huis de afgelopen jaren: daar zijn een heleboel van die halogeenlampen sluipend binnengekomen. Vaak denk je dat ze zuinig zijn, maar sommigen vreten energie. Het is nooit echt duidelijk. Ik ben ook door schade en schande wijs geworden. Klaas: Een 220 Volt halogeenlamp met een dimmertje, die zijn niet duurzaam. Marten: Precies. Julien: Wat een kennis heb je als consument nodig om daar bewust mee bezig te zijn! Harm: Het vereist dat je goed weet wat de effecten van je keuzes zijn. Want als je een broodje koopt, of een tuinbankje, dan blijkt plotseling dat we helemaal vastgeknoot zitten aan de andere kant van de wereld.

Organisaties maken het hun klanten lang niet altijd makkelijk om duurzame besluiten te nemen. Zelfs als er goedkope, duurzame alternatieven voorhanden zijn, blijken die helemaal niet aangeboden te worden. We breken ons het hoofd over hoe dat komt:

Karen: Een vriend van mij was afgelopen week op soort een bouwbeurs, een energiebeurs, in Oostenrijk. Daar is een op de vijftien huizen een passive house. Zo'n huis voorziet zelf in alle nodige energie. We lopen hier zwaar achter! Marten: Ik ontmoette laatst iemand van DHV (een adviesbureau), die zijn ergens een duurzame wijk aan het bouwen. Zij zei: 'Eigenlijk is het goedkoper dan een gewone woning, maar om een of andere reden gebeurt het niet in Nederland. Karen: Is dat kennisachterstand? Marten: Niet alleen kennisachterstand, het is ook dat men niet werkt aan een markt ervoor. Misschien wil de burger het niet, of... Karen: Zolang er nog architecten zijn die vertellen: 'dat kan helemaal niet...' Henk: Met bewustwording alleen kom je er niet. Je zult in die technische kant moeten investeren. Julien: Zijn het dan de technici die bewust moeten worden?

Je zou dat wat dwars zit 'leerblokkades' kunnen noemen¹¹. Leerblokkades veroorzaken dat organisaties, en hele sectoren tegelijk, steeds dezelfde soort oplossingen kiezen. Oplossingen die duurzaamheid niet dichterbij brengen. Ook de overheid kent dergelijke leerblokkades.

Jacques: De overheid had natuurlijk altijd een sterke reflex om politieke oplossingen voor problemen te verzinnen. En dat betekent óf een wet maken, of met geld zwaaien. Nu is bij ons, DG Water, geconcludeerd dat dit niet meer werkt en dat we dus op een andere manier moeten gaan opereren. Het lijkt een open deur, maar als je dit gaat doorvertalen naar de manier waarop je werkt in de organisatie, dan komt het heel dicht bij de medewerkers zelf, hun competenties en de manier waarop ze in hun werk staan. Je loopt alleen al tegen het probleem aan dat er bijna geen tijd is om te reflecteren. Er zitten allemaal mechanismen, of eigenlijk leerblokkades, in zo'n organisatie, die het geheel ervan weerhouden om verder te komen.

In de jaren '80 en '90 is het managen sterk geprofessionaliseerd. Bedrijfskunde- en managementopleidingen schoten als paddenstoelen uit de grond. Managen werd een beroep op zich, en managers kwamen niet meer voort uit de werkvloer. Processen die organisch waren gegroeid, gingen op de schop en werden met procedures beheersbaar gemaakt. Intrinsieke motivatie en zelforganisatie kregen minder ruimte.

Karen: Veel van het inhoudelijke en normatieve leiderschap van 'wat is nou goed', is op het tweede plan geraakt. Ik denk dat dat komt doordat de managementpraktijk van doelen stellen en 'cijfermatig kijken' zo dominant is geworden. Daardoor is veel van de inhoud - de drive - verdwenen: in het onderwijs, in het bedrijfsleven, binnen de overheid.

Het scientific management-model van scheiden van denken en doen is alom tegenwoordig. Varianten daarop zijn de scheiding tussen beleid en uitvoering, en de scheiding tussen innoveren en implementeren. Dit mentale model zit ons dagelijks flink dwars.

José: Dat kom ik in onze organisatie tegen: dat we héél veel bezig zijn met het praten over hoe de dingen georganiseerd moeten worden, over de begrotingen en welke afdelingen

hoeveel geld binnen kunnen halen. We richten een stuurgroep op, en een projectgroep en dan komt het wel weer voor elkaar. Terwijl een stuurgroep soms helemaal niet nodig is. Als we dat denken vanuit managementsystemen kunnen loslaten en als je teruggaat naar: 'waar zijn we nu eigenlijk mee bezig'; of 'waar gaat het over?'; dan gaat het wel weer over de inhoud en dan wordt het in één keer integraler.

Daarnaast zijn de doelstellingen van organisaties meer en meer in indicatoren vervat geraakt: kritische prestatie indicatoren (KPI's). Afdelingen, teams en mensen worden erop afgerekend, vaak met hele spreadsheets tegelijk ('spreadsheet management'). Het heeft geleid tot het streven naar gunstige statistische cijfers, in plaats van naar resultaten in de werkelijkheid. Jacques ziet gelukkig een kentering, met name binnen de overheid.

Jacques: De overheid ging ook heel sterk op die toer, met die ondernemersfilosofie: we investeren, dus we willen ook gewoon kunnen zien, kunnen meten, wat het opbrengt. Dan moet je kwantificeren. Maar sommige zaken kun je niet kwantificeren. En dan krijg je zaken als met die contracten bij de politie, met de NS, contracten met ziekenhuizen en met zorgverzekeraars. Je ziet nu geleidelijk aan dat daar weer van teruggekomen wordt, want die contracten met de politie worden afgeschaft. De tijdshorizon begint ook te verschuiven, van resultaten op korte termijn naar die op lange termijn.

Het managementdenken heeft eenzijdigheid in het organiseren gebracht. Het koerst op meer winst bij lagere kosten, op productiviteit en op efficiëntie, op meer doen in minder tijd. De primaire processen zijn ten gevolge hiervan in veel organisaties 'uitgekleed', vakmensen met hun surplus aan kennis, inzicht en creativiteit zijn op grote schaal vervangen door protocollen die uitgevoerd kunnen worden door lager geschoolde en dus goedkopere mensen.

Karen: In Oostenrijk krijgt iedereen die een huis bouwt anderhalf uur consult van een installateur die zich met energiezuinige technieken bezighoudt, gesubsidieerd. Gewoon anderhalf uur goede raad. Zo simpel kan het zijn. Peter: Ieder jaar komt bij ons iemand van de NUON over de vloer om de meterstanden op te meten. Leid zo iemand op! Het zou me geld waard zijn als zo iemand zou zeggen: 'Mag ik even door je huis lopen? Heb je problemen?'. En ik: 'Nou, daar tocht het en daar vind ik het te koud en daar...' En hij: 'Oké, ik kan het niet zelf doen, maar ik stel voor dat daar volgende week een installateur voor komt...'. Daar is veel duurzaamheidswinst te halen, en ik ben ermee geholpen. Julien: Maar op zo'n meteropnemer is juist bezuinigd, op de opleiding en op de loonkosten... Marten: en ze komen nog maar eens in de drie jaar... Julien: en hij loopt met 'een stopwatch in zijn nek'. Hij kan niet buiten zijn protocol gaan. Die bureaucratisering, die zit goed dwars.

Een ander gevolg van scientific management is het opsplitsen van het uitvoerende werk in afzonderlijke specialismen. ICT-ers, verzekeraars, kwaliteitsspecialisten, managers, juristen, machinebouwers, ieder specialisme is op eigen wijze druk met 'partieel optimaliseren'.

Harm: Maar dat uit elkaar halen van dingen is een beetje fout gelopen. Dat heeft geleid tot wat ik partiële optimalisatie noem: ieder systeem wordt op zich geoptimaliseerd. Maar dat leidt niet tot een optimaal geheel.

Het is bijna onmogelijk om vanuit je eigen werkveld te zien dat jouw optimalisaties de optimalisatie vanuit andere specialismen beperken. Verschillende beroepsgroepen begrijpen elkaar niet, waardoor synergie niet mogelijk is.

Karen: Er is een overmaat aan taakverdeling. Als de rechterhand alleen maar de economische dingen doet, en de linkerhand alleen maar cultuur, en ze praten niet met elkaar, dan is er geen synergie.

Bovendien is er in organisaties geen tijd om dit soort dilemma's te bespreken met elkaar, met de voeten op tafel, in de wandelgangen. Geen tijd om projecten zodanig te evalueren dat we er echt iets van leren. We ontmoeten elkaar niet eens, we weten niet waar onze collega's mee bezig zijn. Alle 'lucht' is uit organisaties weggeorganiseerd om het rendement te verhogen. De behoefte aan meer contact is groot, maar wordt pas gehoord als een duurbetaalde en daarmee gelegitimeerde deskundige het aanbeveelt.

Klaas: Wij hebben van die kantoortuinen met hier en daar een koffieautomaat. Maar in die koffiemarkers gebeurt niet zoveel. Nu hadden we laatst een externe consultant die voorstelde: 'Jullie willen elkaar wat beter leren kennen, je zit over die hele vleugel, misschien moet je elke dag eens een kwartiertje in die corner bij elkaar gaan zitten en samen thee drinken'. Dan breekt mijn klomp! Vroeger was dat er gewoon.

Als mens, als individu, kunnen we inzien dat duurzame besluiten écht nodig zijn. En we kunnen besluiten om onze verantwoordelijkheid te nemen, in plaats van ons te gedragen als een radartje in een machine. Specialisatie maakt echter het integraal en inhoudelijk afwegen van organisatiebeslissingen erg moeilijk. Daar bovenop beschikken organisaties over sancties om medewerkers die buiten hun boekje gaan en 'vrij gedrag' vertonen, aan banden te leggen.

Klaas: Er zijn genoeg mensen van wie verwacht wordt dat ze om 9.00 's ochtends op kantoor moeten zijn. Dan gaan ze in die file staan en verliezen hun energie. Ik werk 's ochtends vanaf 7.00 uur thuis en dan kom ik na de file naar kantoor. Het is ook goed voor het milieu en de files worden kleiner als je gaat spreiden. Maar veel managers willen dat niet. Dat is angst en 'control', het niet gebruikmaken van de energie die de persoon in huis heeft.

Er zijn formele en informele sancties op vrij gedrag, bijvoorbeeld op vrijuit praten. Zo houden collega's elkaar nogal eens aan regels als: 'geen geitenwollen sokken gedoe' (daarmee wordt zoiets bedoeld als: geen idealisme alsjeblieft), 'niet zo abstract, dat is vaag', en 'laten we ons aan de agenda houden'.

Harm: Als je op het verkeerde moment in de verkeerde vergadering 'duurzaamheid' roept, dan wordt je afgeslacht. Dus dat betekent dat ... Julien: ... de vrijheid van meningsuiting in het geding is! Die geldt dan wel in het publieke domein, maar niet in organisaties... Dat is een flink domein! Harm: Nou nee...(lacht) Jacques: Ik ben dat niet met je eens. Harm: Je mag het wel zeggen. José: Je moet wel veel moed hebben. Jacques: Je hebt altijd de keuze om weg te gaan uit die organisatie. Klaas: Ja, dat ben ik met je eens. Julien: Jaaaah, maar is dat dan vrij?

Onze vergadercultuur zit vol gewoontes die maken dat we – ondanks de goede bedoelingen van gespreksleiders – toch niet open met elkaar in gesprek gaan.

José: Ik heb het meegemaakt in sessies met ondernemers op bedrijventerreinen. Ik zit dan naast iemand en hij voelt de vrijheid niet om iets te uiten, in die groep. En die gaat dan aan mij vertellen dat hij de avond tevoren met zijn vader allemaal plannen heeft zitten bedenken (iets met collectieve parkeerplekken, ik weet het niet meer precies, iets duurzaam). Daar zit heel veel energie, maar dat brengt hij dan niet in tijdens zo'n vergadering.

De plekken waar mensen wél moeite doen om systemen integraal te bekijken, met de bedoeling ze duurzamer te maken, worden door de wereld eromheen als 'wereldvreemd' ervaren. Alsof de handelingstheorieën die in dit essay leidend zijn, buiten de werkelijkheid zouden staan.

Harm: Het Milieu- en Natuurplanbureau zit in Bilthoven, we zitten een beetje van Den Haag weg. Dat vind ik ook wel prettig, want dat gefocussed zijn op één doel, dat 'partieel optimaliseren', dat gebeurt bij ons minder, omdat we wat meer buiten de ongoing business zitten. De besluitvorming in Den Haag, die op departementen wordt voorbereid, die wordt op een gegeven moment verkokerd. En als het 'hot' wordt, als het richting de Tweede Kamer gaat, dan raakt het super-verkokerd. Jacques: De keerzijde hiervan is dat dat soort onderzoeks-vrijplaatsen door het Haagse wereldje vaak als wat wereldvreemd worden ervaren.

Ook voor ondernemende mensen in de vrije markt valt het niet mee om de moed erin te houden. De overheid wil graag zichtbaar maken dat de maatschappij hun initiatieven waardeert, ook al merken ze dat vaak niet in de in de winstmarges van hun onderneming. Dan worden er prijzen uitgelooft en subsidies gegeven, bijvoorbeeld voor duurzaam ondernemen. Steeds explicieter wordt waardering uitgesproken voor het feit dat deze ondernemers, ondanks belemmerende institutionele kaders, volhouden en doorzetten. Zo'n ondernemer wordt in het zonnetje gezet met publiciteit, een geldprijs of subsidie. Dat zal mensen stimuleren om de systemen te veranderen!

Julien: Dan gaan ze wat met prijzen zwaaien, en proberen daarmee tegenwicht te geven aan alles wat zo moeilijk is. Paulien: Dat is toch leuk, een prijs? Julien: Ik vind ze echt vreselijk. Ik zie het aan mijn broer met zijn Ragbag-tassen¹². Die tassen laat hij in India maken, van plastic zakken die door rag pickers uit afval worden gesorteerd, ze worden gewassen, gewalst, en dan laat hij er mooie, modieuze tassen van maken. Mijn broer wint de ene 'duurzaam ondernemen' prijs na de andere. Maar hij kreeg geen lening van een duurzame bank, terwijl zijn tas wel in hun brochure stond. Paulien: Dat meen je niet! Julien: Omdat hij te weinig vroeg. Hij moest niet onder de € 100.000 vragen, en hij vroeg € 50.000,--. Dat vind ik echt zo raar! Volgens mij is dit op hele grote schaal gaande.

De conclusie is onontkoombaar. In organisaties zitten vele, vele leerblokkades ingebakken. Scheiding van denken en doen, specialisatie en verkokering, doorgeslagen efficiency, sturen op criteria in plaats van op doelen en een vergadercultuur waar geen plaats is voor idealen of ideeën. De leerblokkades maken het stuk voor stuk moeilijker om duurzaamheid mee te laten wegen in de besluiten die we dagelijks in ons werk nemen.

Karen: De bevolkingsgroei en de taakverdeling en de specialisatie en de toenemende



complexiteit van het leven, van ons leven, en de maatschappij die wij gecreëerd hebben, is dus één inherente oorzaak van het niet meer duurzaam denken en het niet meer duurzaam afwegen. Zit daar dan ook niet de hendel waarmee je het terug kunt draaien?

4.3 Waar zijn de leiders die ruimte maken voor duurzame systeemveranderingen?

De professionals in gesprek hebben behoefte aan leiders die vastgeroeste gewoontes in organisaties doorbreken.

Paulien: Leiderschap maakt mogelijk wat iedereen wil maar niet voor elkaar krijgt. Als iedereen schreeuwt: 'Dit is idioot en dat kan niet, dan heb je een leider nodig, die zegt: 'Dat kan dus wel, vanaf nu'. 'Vanaf nu maken we een Toyota Prius'; 'Vanaf nu gebruikt heel Australië spaarlampen'. Organisaties kun je volgens mij laten leren doordat de individuen die het systeem maken, leren én doordat er af en toe een leider is die een flinke schop tegen het systeem geeft, waardoor het systeem anders wordt dan daarvoor.

We zoeken aanvulling op onze rol van verbinder bij mensen die vanuit een leiderschapspositie aanmoedigen om kaders te doorbreken. We zoeken die aanvulling bij leiders die zelf ook weten dat het eng is en zich als voorbeeld aanbieden. Ze laten zien dat het loont om boven het maaiveld uit te stijgen, lef op te brengen en kaders te doorbreken.

Karen: Als je mensen vraagt: 'Wat vind je nou belangrijk?' en je vraagt even door, dan is die verbondenheid er, volgens mij. Het is alleen in onze consumentenwereld redelijk ver weggezakt. Ik denk dat iedereen wel een drijfveer heeft, van: 'ik vind dat belangrijk, de wereld, de kinderen, de omgeving waar ik woon'. Maar er is een leider nodig om die eigen drijfveer omhoog te tillen en die in het oog te houden. Met de boodschap: 'Als dit jouw doel is, als je dit echt belangrijk vindt, houd dan je eigen doel in de gaten, en zet je eigen drijfveren om in actie'. En het is dus de vraag: Wie kan mensen empoweren?

We zijn op zoek naar de leiders die voor ons allen de kaders verzetten. Leiders die in organisaties ruimte maken, zodat medewerkers zelf dagelijks duurzame afwegingen kunnen maken. Leiders die ruimte maken voor systeemtransities.

Harm: Ik denk dat er echt wel leiders zijn die wat kunnen doen aan de bestaande structuren, en aan de going concern waar je zo in gevangen raakt. Maar 'Waar zijn die leiders van duurzaamheid in Nederland?', vraag ik me af.

Kunnen de mensen aan de top en in het bestuur die de taak hebben om structureel zaken aan te pakken, überhaupt iets bereiken? Hebben leiders wel macht genoeg?

José: Ik heb in een bestuur gezeten, en daar heb ik ervaren hoe weinig macht je in feite hebt. Want je kunt wel als bestuur zeggen: 'Onze ambitie dit en dit', maar als jouw directeur en jouw projectleider, die eigenlijk het werk moeten gaan doen, het niet voor elkaar krijgen, Julien: of het niet snappen.... José: ...dan wordt het erg ingewikkeld. Of als jouw partnerorganisatie het niet voor elkaar krijgt. Maar ik ben het er helemaal mee eens dat mensen op machtsposities natuurlijk heel sturend kunnen zijn in een veranderingsproces, dus die heb je gewoon nodig. Dus het blijft gaan om het verbinden van die twee lijnen.

'De politiek' wordt door ons herhaaldelijk gediskwalificeerd als het gaat om leiders die ruimte maken om de systemen die we hebben te verduurzamen. De politiek krijgt weinig credits.

José: Jan Rotmans heeft met mij eens gesproken over waar nu de macht zit, als je het over de energietransitie hebt. Hij zei toen dat de macht naar zijn idee niet bij de overheidspolitiek zit. Jacques: Hij heeft natuurlijk wel een punt. Henk: Het politieke bestuur wordt weer gestuurd door ambtenaren. José: Jan Rotmans zei: 'Men denkt dat het in de politiek zit, maar het zit in de maatschappij', en dan bedoelt hij onder andere het bedrijfsleven.

Waar zijn de leiders van de systeemtransitie richting duurzaamheid dan? We spreken over Al Gore, Herman Wijffels, Jeremy Rifkin en Eckart Wintzen als leiders die ertoe doen. Al Gore bijvoorbeeld maakte systeembewustzijn bij hele volksstammen wakker. Herman Wijffels intrigeert ons door het systeembewustzijn van waaruit hij werkt.

Harm: Ik las in de krant een interview met Herman Wijffels, en die zegt in een reflectie op zijn rol bij het maken van het regeerakkoord: 'Ik heb geprobeerd om het idee erin te krijgen dat de mensen niet ten dienste van de economie staan, maar de economie ten dienste van de mens. En die omkering', – en dat is intrigerend hoor – 'en die omkering, die is me niet gelukt'.

Eckart Wintzen werd door Karen in 2007 uitgenodigd om bij te dragen aan een bijeenkomst over duurzaamheid. Wintzen waardeerden we om zijn onafhankelijkheid en om zijn empowerende boodschap: doe het zelf!

Harm: Eckart Wintzen is geen traditionele leider. Karen: Zijn grootste boodschap bij ons was empowerment: 'Jij bent het centrum van jouw universum en je kunt het zelf. Dus zak niet weg in: 'Bereiken we dan wel wat?' Nee: 'Doe maar!'. Jacques: En hij plaatst zich buiten alle groepen die er zijn. Hij bindt zich niet aan de milieubeweging, of aan grote ondernemingen, hij staat daar gewoon los van. Julien: En waar hebben we hem nou voor nodig? Wat leidt hij dan? Karen: Hij houdt een losstaand verhaal over persoonlijk leiderschap, over duurzaamheid. Hij zegt: 'de wereld heeft je nodig, kijk of je door je eigen ego heen kunt breken en jezelf kunt verbinden met die wereld, en met die drie miljard mensen die honger hebben'.

Wintzen viel ook op door zijn vermogen om verbindingen te leggen. Hij zocht en vond openingen om het duurzame perspectief met ondernemen te verbinden.

Jacques: Eckart Wintzen is iemand die partijen verbindt door iedereen serieus te nemen. Dus hij gaat bijvoorbeeld met een bouwonderneming praten waar de milieubeweging niet mee wil praten, omdat ze denken dat die alleen maar winst wil maken en huizen verkopen. Wintzen zoekt de openingen, hij spreekt ze aan op die andere kant, dat kan hij dus. Dan zegt hij: 'Maar jullie snappen ook wel dat als je alleen maar grond koopt om daar huizen neer te zetten, dat niemand daar gelukkig van wordt. Jullie hebben toch ook begrip van duurzaamheid'. En dan zeggen zij: 'Natuurlijk hebben we dat en we kunnen best zaken met elkaar combineren'. En dan blijken er opeens veel meer openingen te zijn dan je voor mogelijk had gehouden. Het is eigenlijk hetzelfde als wat Marten doet: 'zet de mensen bij elkaar, zorg dat ze vertrouwen in elkaar krijgen'; en dan blijkt dat de tegenstellingen vaak veel minder groot zijn.

Jeremy Rifkin¹³ zien we als een 'intellectueel-leider' met veel invloed. Zijn boodschap aan Amerika benadrukt lange termijn denken en de lessen die uit de geschiedenis van Europa getrokken kunnen worden:

Harm: Maatschappelijke veranderingen ontstaan vaak op universiteiten, bij studenten, bij jonge mensen. Bij mensen die een beetje geleefd hebben, die een beetje gek zijn, mensen die nadenken. Bijvoorbeeld iemand als Jeremy Rifkin. Hij is een intellectueel-leider, een gerespecteerd denker over duurzaamheid. Hij heeft een boek geschreven getiteld The European Dream. Hij zet die tegenover de American Dream, wat in feite een waardensysteem is om de boel op te pompen: gó, gó, gó! Hij vertelt over hoe je als jochie in Amerika wordt opgevoed met: 'Ga voor je eigen belang, je hebt hier alle mogelijkheden in dit land om heel rijk te worden, maar je moet het wel zelf doen'. En dat kinderen in Europa heel anders worden opgevoed. Hij schrijft: 'Ik mag het eigenlijk niet zeggen als Amerikaan, maar Europa doet het veel mooier. Die hebben veel beter de lange termijn belangen in het oog'. Rifkin is door Barosso uitgenodigd op een symposium rond het 50-jarig bestaan van de Europese Unie. En als zo'n Barosso daar een paar flintertjes van meepikt, dan heeft zo'n schrijver wel zijn werk gedaan.

De leiders die we bespreken zijn niet de grote afwegers die ons ontlasten van de opgave om de wereld te redden. Ze zijn niet met macht bezig. Zij schudden wakker en moedigen aan om zelf de verandering teweeg te brengen. Ze dwingen respect af met de integriteit van hun boodschap en bevorderen dat duurzaamheid in de mainstream onder de aandacht komt.

Jacques: Dit soort leiderschap is wat anders dan vanuit een centrale regie zeggen: 'Dit is goed voor je en we moeten dáár naartoe'. Het is ook wat anders dan vanuit een soort geloofsovertuiging - een soort Al Gore verhaal - mensen angst aan te jagen. Zo van: 'We zijn gedoemd met zijn allen, met de aarde, doe wat!'

We zoeken leiders die de kaders die ons blokkeren, tijdelijk opheffen, zodat we in beweging kunnen komen.

Karen: Je hebt ook leiders die kaders stellen waarin mensen hun ei kwijt kunnen, kaders die mensen sturen in de richting van duurzaam gedrag. Het woord 'kader' is eigenlijk wel grappig in deze. Want het zijn ook de kaders die mensen in slaap sussen en vastzetten. En het is juist dat losmaken van de kaders, het nieuwsgierig worden, het wakker maken - van 'hé, ik wil eigenlijk wat leren' - wat mensen aanzet om iets nieuws te gaan doen. Dat betekent vaak het doorbreken van het kader, het zware kader even opheffen, of voorbij je eigen grenzen kijken.

Professionals nodigen vaak leiders uit om hun initiatieven gewicht te geven en aantrekkelijk te maken. We zetten hen in een rol die ons als verbinder aanvult. Het lijkt een effectieve strategie, en toch schemert er iets ontkrachtends doorheen, iets wat de empowerende werking van leiders weer tenietdoet.

Marten: Ik ben nu bezig om een praktijkacademie op te zetten. Daar hebben we vijftig projectleiders vanuit bedrijfsleven, overheid, adviesbureaus, waterschappen, van alles. Ze vinden elkaar, middels goede coaching, en zetten nu ook nieuwe initiatieven neer. Ze organiseren workshops om met elkaar te kijken: 'Hoe kun je gebiedsontwikkeling privaat initiëren, terwijl je wel rekening houdt met al die 'duurzaamheidsfactoren'. Maar soms heb je dan weer 'namen' nodig om het te laten landen of het proces verder te brengen. Karen: 'Bobo's'. Julien: Anders is het niks. Marten: En dat terwijl ik zie dat een groep, die nu zonder 'namen' draait, ontzettend inspirerend is.

Zien we iets over het hoofd? Julien vertelt een anekdote over onzichtbaar leiderschap. Ze vertelt die anekdote vaak, op allerlei plekken, en zet daarmee de gangbare opvatting van leiderschap op losse schroeven.

Julien: Ik heb eens een congres georganiseerd, waar de deelnemers op safari gingen in de Oostvaardersplassen. Daar lopen echte kuddes rond, en je rijdt daar in een huifkar tussendoor. Zo reden we langs een kudde paarden, wel 300 stuks. Vlak voor ons, los van de kudde, stond een groepje hengsten. Je kon goed zien welk dier de leider was, het dier keek ons aan en briede. De andere hengsten stonden om hem heen en waren op hem gericht. Opeens zette de hele kudde zich in beweging. Ik vroeg de boswachter: 'Welk dier besluit nou dat de kudde gaat bewegen?'. De boswachter lachte en zei: 'Mensen hebben altijd gedacht dat dat de hengst hier vooraan is, maar dat is niet zo. Als je goed observeert, dan zie je dat het een paar ervaren merries zijn, op verschillende plekken middenin de kudde, die elkaar en de kudde in het oog houden. Als de kudde er aan toe is, nemen ze op één of



andere manier samen dat besluit. Als zij gaan lopen, komt de hele kudde in beweging'.

Julien noemt dat 'leiderschap van het midden'. De opvallende leiders aan de top van hiërarchie en zijn niet de enigen die ruimte maken voor verandering. We vinden het ook bij heel gewone mensen in organisaties.

Klaas: Nu hebben we het over leiders die zeggen 'die kant gaan we op'. Maar ik geloof dat ook op microniveau mensen echt bezig zijn om veranderingen te bewerkstelligen. Gewoon die eenling die, misschien in een call center, op een gegeven moment iemand met een klacht aan de lijn heeft en dat benut om de boel in beweging te krijgen. José: Daar wordt bij ons op de provincie ook veel over gesproken. Dat leiderschap niet alleen op het niveau van het management en de formele leiders bestaat. Bij ons wordt er over gesproken dat iedereen in zijn eigen werk een leider zou moeten zijn, en dat betekent dat iemand het lef moet hebben om te gaan voor wat hij belangrijk vindt.

Persoonlijk leiderschap. In organisaties, maar ook bij mensen die van buiten organisaties komen en, zomaar, vanuit het niets, een initiatief nemen. Bijvoorbeeld die Amsterdammer die in 2004 bij Waternet aanklopte:

Klaas: Een kunstenaar, hij loopt tegen de 40, altijd in beweging. Hij woont antikraak, leeft in de bijstand, en is een generator van ideeën. Wat hij ook maar ziet, daar komt een plan uit. Hij doet heel belangrijk werk, eigenlijk zet hij mensen in beweging. In 2004 kreeg ik dat op mijn bordje, van: 'Kijk er eens naar, maar we willen er eigenlijk niets mee'. Hij wilde voor elkaar krijgen dat Amsterdammers zien hoe dat werkt met het water, want dat zit onder de grond, dat ziet de burger niet. Hij heeft er het project 'Amsterdam Wonderwel' van gemaakt. Dat soort mensen, die eigenlijk continu met dat creatieve proces bezig zijn: hun hersenen werken anders. Organisaties zouden blij met ze moeten zijn.

We ervaren onze behoefte aan leiders die ruimte maken om zélf in actie te komen, als paradoxaal. Heeft bijna iedereen – afgezien van een verdwaalde kunstenaar met 'anders werkende hersenen' – leiders nodig om zijn eigen leiderschap te bekrachtigen?

Harm: Dus leiders schudden wakker, oké, dat herken ik wel. Al Gore doet dat ook. Karen: Volgens mij is het een paradox: Je wil mensen empoweren om te doen wat ze zelf belangrijk vinden, en daarvoor heb je een leider nodig, zodat ze empowered raken. Leiderschap moet gestimuleerd worden door een andere leider. Harm: Wat bewerkstelligt die leider dan? Karen: Dat ze focus houden op wat zij belangrijk vinden. Harm: En waarom redden ze het niet alleen? Julien: Omdat ze van hun koers afgehouden worden, door al die kaders.

Een bekende coachvraag is: Wie bewonder je? Als je vervolgens benoemt wat je bewonderenswaardig vindt aan die persoon, dan vertelt dat veel over jezelf. Het is je eigen verlangen, en vaak ook je eigen ontwikkelpotentieel, wat je in die ander ziet. Wat we leiders zien doen, dat doen we zelf ook.

José: In feite doe ik dat in mijn organisatie ook: mensen aanspreken op dat stukje van hun vrijheid, dat ze misschien ook wel iets méér willen doen, en ze daarin steunen. Mensen die een bepaalde drive hebben, die probeer ik uit die tang te verlossen. Ik spreek leiders erop aan: 'Wat vind jij er nou van?', en dan komt er wel steun. Ik denk dat er grote behoefte aan is, onder een vrij grote groep mensen. De behoefte om die eigen drijfveren, die meer richting kwaliteit gaan, te volgen: 'Ik wil ook een stukje goeds toevoegen aan het geheel en ik zie een richting ...'

Duurzaam leiderschap heeft vele vormen: leiders die ruimte maken in het denken, leiders die mensen empoweren, leiders die legitimeren dat we systemen in beweging brengen, leiders in het midden, leiders die initiatieven nemen, ongeacht wat. Eén conclusie delen we: dat het leiderschap van velen moet komen. De leiders aan de top kunnen het niet in onze plaats doen.

4.4 Hoe maken we ruimte voor duurzaamheid in organisaties?

Nu wordt interessant wat de elf professionals in gesprek zelf allemaal doen, op die inhoudelijk zo verschillende eilanden. Ze vertellen elkaar voorbeelden van hoe ze ruimte maken voor het veranderen van organisaties, zodat processen en systemen duurzamer worden.

Marten: Organisaties kunnen de systeemgrenzen niet doorbreken, het zijn de mensen die dat kunnen. Mensen die in staat zijn partijen en hun belangen bij elkaar te brengen, te verbinden en gedurende langere tijd met elkaar te laten optrekken naar een resultaat. Mensen die problemen aanpakken en deze niet uit de weg gaan. Dit mensenwerk vind je bij de pioniers in gebiedsontwikkeling, bij bestuurders en bij ambtenaren. Maar de dingen waar ze aan werken, bijvoorbeeld gebiedsontwikkeling, worden pas volwassen als deze aanpak aardt in de cultuur van de betrokken organisaties.

Om hun rol te kunnen spelen hebben de professionals stuk voor stuk manoeuvreerruimte voor zichzelf gemaakt. Klaas bijvoorbeeld werd een aantal jaar geleden na de reorganisatie 'bovenformatief', en heeft de ruimte die dat opleverde, gebruikt om te doen waar hij in gelooft. Nu is hij bij allerlei educatieve projecten in en rondom Amsterdam betrokken.

Klaas: Ze keken naar me van: 'we kunnen hem niet ontslaan, wat moeten we eigenlijk met hem?'. Ze hebben me gevraagd of ik voor het Waterschap educatie op de kaart wilde zetten: 'Is er iets dat jij kunt ontwikkelen, dat je dan zelf in kunt vullen en ook zelf kunt uitvoeren?' Ik heb lesmodules ontwikkeld, eerst voor het basisonderwijs en het speciaal onderwijs, nu voor het vervolgonderwijs, en ik ben de boer opgegaan. Ik ben een spin in het web, een ambassadeur geworden. Ik geef gastcolleges en er is een waterschap-spel gemaakt met als input materiaal dat door leerlingen bedacht is. Leerlingen van het Montessori Lyceum te Amsterdam kregen als verwerkingsopdracht na een excursiebezoek: maak een spel. Zij gaven er ook ludieke namen aan zoals het 'Rioolspel' en 'het Grote Shit spel'.

Ook José heeft door de jaren heen een positie voor zichzelf gecreëerd waar ze patroondoorbrekend werk kan doen.

José: Ik ben langzamerhand gegroeid van op heel praktisch projectniveau bezig zijn, via communicatieadviseur op het gebied van duurzame ontwikkeling, vanuit een sector een beleidsplan vormen, tot nu op concernniveau een proces op gang krijgen. Ik ben inhoudelijk opgeleid, ik heb ook voorlichtingskunde gedaan, en ik heb al doende gemerkt dat ik nu echt op de mensgerichte kant zit. Ik werk drie dagen bij de Provincie Zuid Holland, en twee dagen geef ik kunsttherapie. En die twee combineer ik nu bij het vormgeven van het leerprogramma voor de provincie.

Henk heeft manoeuvreerruimte door zijn positie als directeur van een Weizigt Natuur en Milieucentrum. Met stijgende verbazing luisteren we naar hem terwijl hij vertelt hoe hij al jarenlang bouwt aan samenhang in de natuur- en milieueducatie (NME), in een langzaam, bottom up proces. Daarbij vindt hij steeds nieuwe steun en weet hij steeds nieuwe energie aan te boren.

Henk: Ik werk al 10 jaar als directeur in het Weizigt Natuur en Milieucentrum van Dordrecht. Ik heb destijds al snel geconstateerd dat er op lokaal niveau zeer gedreven NME werd verzorgd, in nauwe samenwerking met basisscholen, maar dat er beleidsmatig en bestuurlijk nauwelijks belangstelling voor was. Mijn eerste doelstelling was om de maatschappelijke meerwaarde van het NME in het Dordtse te vergroten. Imagoversterking, verbreding van doelgroepen, aansluiten bij gemeentelijk beleid, kiezen voor thema's, gebruikmaken van de actualiteit en samenwerken met andere organisaties waren strategische keuzes om de positie van het NME te versterken. Met veel kleine stappen heeft het centrum zich ontwikkeld tot een totaal andere organisatie. Nu investeren de lokale overheid, het bedrijfsleven en andere maatschappelijke organisaties (waterschap, woningcorporatie e.a.) erin. Er is bestuurlijk draagvlak gecreëerd, NME is ingebed in het gemeentelijk beleid en door de samenwerking met allerlei partijen verbreedt het Dordtse NME zich richting duurzame ontwikkeling. Er is een lokaal netwerk ontstaan waarbinnen veel ontmoetingen plaatsvinden en waar op een natuurlijke manier geleerd wordt over duurzame ontwikkeling.

Het resultaat van zijn werk (in nauwe samenwerking met vele partners bereikt) is een landelijk samenwerkende vereniging van duurzame gemeenten in een netwerk met horizontale en verticale verbindingen, dat samenwerkt aan het informeren en inspireren van burgers om dagelijks duurzame beslissingen te nemen.

Henk: Ik ben ervan overtuigd dat het 'verduurzamen' van de samenleving alleen slaagt wanneer alle partijen daar een bijdrage aan leveren: overheid, maatschappelijke organisaties, burgers en bedrijfsleven. Er moeten dus verbindingen worden gemaakt. Vanuit die overtuiging heb ik eerst in het werkveld aansluiting gezocht bij NME-centra die een vergelijkbare ontwikkeling hadden ingezet. Met collega's uit Delft en Zoetermeer heb ik de verantwoordelijke wethouders gestimuleerd om de honderd individuele NME-centra in Nederland te gaan organiseren. Onlangs is de Vereniging Gemeenten voor Duurzame Ontwikkeling opgericht, waardoor er nieuwe verhoudingen ontstaan. Hiermee kan de horizontale verbinding tussen lokale NME-centra worden gerealiseerd¹⁴.

Henk's visie is dat duurzaamheid alleen in verbinding gerealiseerd kan worden, en deze drijft hem voort bij het leggen van verbindingen. Stap-voor-stap is zijn visie uitgegroeid tot drijfveer van het hele netwerk. Nu ook de verticale verbinding met de landelijke overheid is gelegd, zijn gecoördineerde, top down duurzaamheidsinitiatieven mogelijk geworden.

Henk: Nu wordt er met ambtenaren van verschillende ministeries gesproken over steun en samenwerking en zijn ministers aangeschreven. Daarmee kan ook de verticale verbinding worden gelegd: van (inter)nationaal beleid via de lokale overheid in samenwerking met NME's richting burger! Opvallend is dat er ook andere landelijk opererende organisaties zijn die enthousiast reageren op de mogelijkheid om te gaan samenwerken met een vereniging die op lokaal niveau georganiseerd is en direct burgers bij activiteiten weet te betrekken.

Op landelijk niveau wordt gewerkt aan een nieuwe Rijksnota NME en een nieuw Programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling. Een uitgelezen moment om deze ontwikkelingen in de samenleving een plaats te geven in het landelijk beleid. Als dat lukt, dan zijn de verbindingen gemaakt die tot nu toe ontbraken om binnen de Nederlandse samenleving grote groepen mensen te stimuleren en te inspireren om bij te dragen aan een duurzame ontwikkeling.

Henk is heel bescheiden over zijn rol. Dat triggert om te verwoorden wat zijn verhaal zo bijzonder maakt voor ons: hij is iemand die de verbindingen die hij ervaart in de wereld ook daadwerkelijk legt én productief weet te maken.

Julien: Henk, jij bent iemand die de verbindingen ervaart, jij weet ze, ze zitten in jouw ...
Klaas: wezen. Julien: ...'wezen', ja, je ervaart ze iedere dag. Bijvoorbeeld al die politieke verbindingen, maar ook die buurtvaders en kinderen, de geschiedenis van het gebouw waarin jullie huizen, en de Rotaryclub die op bezoek komt. Al die verbindingen ervaar je. En je leeft ze, je verbindt ze dagelijks. Doordat jij de verbindingen legt, ervaren de mensen die komen dus precies al die verbindingen ook. Klaas: Je creëert daardoor ook een energie. Julien: Dit is waarom inhoudelijk-geïnspireerde mensen een andere ervaring bieden dan een verbindingen-geïnspireerde mens. En de verbindingen-geïnspireerde mensen zijn zo onzichtbaar, daarom leggen we er hier nu eens flink de nadruk op.

Ook Julien heeft veel manoeuvreerruimte, bijvoorbeeld in haar rol van half vrijwillige, half gesubsidieerde begeleider bij het ontstaan van een werkgemeenschap in het voormalige Volkskrantgebouw in Amsterdam. Circa 300 ondernemers uit de kunsten- en de sociale sector trokken in het leegstaande kantoorpand, een proces dat ze vergelijkt met 'koloniseren'. Ze vertelt dat de begeleiders heel bewust stuurden met een paar kleine, slim gekozen interventies, om leerblokkades te voorkomen nog voor ze konden optreden. Ze noemt dat 'feed-forward', en 'sturen met fractale formules'.

Julien: Tussen ons en de initiatiefnemers (Urban Resort) klikte het wonderwel. Zij hebben dertig jaar ervaring met zelfbestuur en zelfbeheer in de kraakbeweging van Amsterdam, en wij van KaosProjects hebben dat op onze manier ook. We weten allemaal dat het nogal wat uitmaakt welke basisprincipes je in zo'n proces introduceert. We zijn bijvoorbeeld niet aan het plannen, managen of zorgen geslagen. We hebben wel consequent aangestuurd op zelfbeheer door groepen. We noemen wat we doen 'sturen met fractale formules'.

Het concept 'fractale formules' is afkomstig uit de chaostheorie. Het is een vruchtbaar concept dat het fenomeen verklaart dat vele kleine en lokale beslissingen tezamen een complex geheel opleveren dat zich doelbewust gedraagt, zonder centrale sturing. Fractale formules zijn de instructies die ten grondslag liggen aan zelforganisatie.

Julien: Bijvoorbeeld een zwerm vogels, je kent het wel, heel complex groepsgedrag zonder centrale sturing. Het zou niet eens werken met centrale sturing. Wiskundigen hebben dat gesimuleerd met computermodellen. Zwermgedrag blijkt het gevolg van heel eenvoudige instructies, die je aan elke virtuele vogel mee kunt geven: vlieg even hard als de vogel naast je, houd afstand, en ga naar het midden.

Julien vertelt hoe het sturen met fractale formules in het Volkskrantgebouw werkte.

Julien: Een belangrijke fractale formule is dat we mensen hebben gevraagd om groepen te vormen die een hele verdieping kunnen huren en beheren. Een tweede is dat we ze gevraagd hebben om een plan te maken waarin ze hun identiteit als groep zichtbaar maken: wat ze met elkaar, voor het gebouw en in de wereld gaan doen. We hebben de groepen gevraagd zich te presenteren aan elkaar en aan mensen die nog niet bij een groep horen en wel in het pand willen. Zo hebben we veroorzaakt dat het groepsvormingsproces startte vóór ze in het gebouw zaten. Toen werd het heel druk, en waren we niet zo makkelijk bereikbaar. Groepen moesten moeite doen om met ons en het gebouw in contact te komen. Ze moesten er zijn, fysiek, anders kenden we ze niet. 'Aanwezig zijn', werd dus ook zo'n fractale formule: 'Wie er is, is welkom'. Er waren mensen die dachten dat een groep hetzelfde is als een verzameling individuen. Zo'n groep had opeens 75 mensen verzameld en nog meer op een wachtlijst. Die groep zei: 'Wij kunnen niemand afwijzen'. Dat laatste bleek het fractale regeltje waarmee zij zichzelf organiseerden. Maar dat is geen sterke: daar ontstaat geen zelfbeheer. Die groep is dan ook uiteengevallen.

José vertelt over een duurzaamheidsnetwerk in oprichting, een initiatief vanuit de Provincie. Een klein, maar belangrijk inzicht bracht het netwerk ertoe om organiseerreflexen te doorbre-

ken. Het illustreert hoe mensen plotseling, getriggerd door een kleine interventie, uit een leerblokkade kunnen stappen op het moment dat ze doorkrijgen dat ze het voor de zoveelste keer herhalen.

José: Dat netwerk richt zich niet voor niets op. Er zitten mensen in die vinden dat in Zuid- Holland bepaalde keuzes niet gemaakt worden. Ze hebben de ambitie om samen uit de going concern lijn te stappen, creatiever te zijn. De gedachte is dat het mogelijk moet zijn om dat met elkaar te doen. En voor je het weet zit diezelfde groep tóch te praten over de structuren! Van: 'Hoeveel geld moeten we nou binnen zien te halen om het te kunnen realiseren'. En dat hebben we op een gegeven moment geconstateerd: 'We zijn helemaal niet meer bezig met de stappen die we moeten zetten om het over die problematiek te hebben'. En toen hebben we gezegd: 'Nu houden we eens even op met notities schrijven over hoeveel geld er nodig is en hoe het netwerk precies eruit moet zien en om daar draagvlak voor te krijgen bij grote organisaties. Nu gaan we gewoon wat activiteiten ondernemen!'. En nou is de eerste actie die dingen in beweging zet het organiseren van een slimme kleine groep. Die groep gaat nou eens echt de diepte in, over klimaat en ruimte en de problematiek in Zuid Holland. En nou blijkt dus, dat het geld helemaal niet nodig is. En structuur ook niet. Want nu blijkt dat die partijen dat allemaal zó interessant vinden, dat zij gewoon menskracht gaan leveren. Om wat te dóen! (lacht)



In José's verhaal over de doorbraak bij de Provinciale netwerkvorming is een fractale formule te herkennen, een eenvoudige instructie voor wie uit bureaucratische structuren wil breken. Je kunt hem op verschillende manieren formuleren, maar in essentie komt het op hetzelfde neer: 'Doe wat je werkelijk wil doen!', of iets als 'Structuur volgt energie'. Het is een formule die, als mensen er massaal naar zouden leven, leerblokkades in organisaties zou doorbreken. Het is een regel die orde op losse schroeven zet en ruimte maakt voor zoeken naar een nieuwe, betere orde. Voor een duurzamere manier van organiseren, bijvoorbeeld.

4.5 Bestaat er zoiets als Duurzaam Organiseren?

'Wat hebben deze verhalen te maken met duurzame ontwikkeling?', vragen de gesprekspartners zich af. Bijvoorbeeld Julien's verhaal over een culturele broedplaats, wat heeft dat nou met duurzaamheid te maken? Een antwoord schuilt in een metafoor die Julien gebruikte: koloniseren. Elke groep mensen, die een nieuw gebied 'ontgint' om samenleven mogelijk te maken, moet een paar fundamentele keuzes maken. Ten eerste de keuze om een groep te zijn die ervoor kiest om samen te leven. De tweede belangrijke keuze is de keuze voor duurzaamheid: 'Gaan we concur-

reren om de schaarse middelen, of gaan we samen delen?'. Julien licht het toe:

Julien: Toen de groepen zich eenmaal gevormd hadden, hadden we natuurlijk meer groepen dan etages. En dan zei ik, of één van mijn collega's: 'Dan kunnen jullie nu kiezen tussen concurreren, óf samen. En als 'samen' lukt, dan winnen volgens mij meer mensen dan als jullie met elkaar gaan concurreren'. En het wonderbaarlijke is dat ze daar uit komen, soms in een week, soms duurt het twee maanden. Want ze gaan ruimtes delen, er vallen wat mensen af die dat groepsproces niet aan willen en ze schikken wat in. Het voordeel van groepen die samengaan is dat ze 'vreemdheid' binnenhalen. Het blijkt dat het leuker wordt, dat de huur makkelijker op te brengen is en dat je ruimtes kunt delen. En dan zeggen ze achteraf: 'jullie hebben dat helemaal niet aan het begin duidelijk gemaakt'. Maar wij wisten ook niet van te voren dat het proces zo zou gaan lopen.

Het voorbeeld van Julien maakt zichtbaar dat keuze voor duurzaamheid ook een keuze is voor solidariteit, voor samen delen.

Karen: Stel nou, dat duurzaamheid heeft te maken met ruimtegebruik. Als je, zoals in het Volkskrantgebouw, erin slaagt om samen te werken, dan heb je dus minder ruimte nodig en dan kunnen er meer mensen bij. Dus de eerste winst is dat we niet beginnen met elkaar de tent uit te vechten, maar we kunnen er meer herbergen. En misschien kunnen we ook nog wel wat ruimte vrijhouden voor de zo noodzakelijke biodiversiteit.

Er wordt tegenwoordig wel gesproken van 'transitiemanagement'. Misschien is het niet zo zeer transitiemanagement wat de noodzakelijke systeemtransitie teweeg gaat brengen, maar veel eerder een vorm van bewustzijn, systeembewustzijn. Er is wel leiderschap nodig, maar het is een ongewone vorm van leiderschap.

Julien: Dat rare leiderschap van wat je met systeembewustzijn doet. Wat Herman Wijffels doet, en ik denk dat we het daar zelf ook af en toe over hebben, van: 'Wat doen we nou eigenlijk?' Wat doet Klaas nou eigenlijk, he? Niemand kan dat benoemen. En het is echt van waarde. En wat doet José nou eigenlijk? En wat doe jij nou? Het is meer dan die projectjes en dat empoweren. Er zit nog de lijn naar dat grote geheel, die we heel moeilijk kunnen zien.

De voorbeelden die we aandragen, maken zichtbaar dat we het niet alleen doen. Onze rollen zijn zelfs vrij bescheiden en relatief onzichtbaar. Het zit 'm meer in het bewustzijn dat we inbrengen en de manier van organiseren die we daardoor de ruimte geven. Bestaat er zoiets als 'duurzaam organiseren'? Julien stelde de vraag naar aanleiding van het verhaal van Henk over NME-centra.

Julien: En hoelang ben jij dit eigenlijk al aan het organiseren? Henk: Ik ben tien jaar geleden begonnen. Het zijn lange processen, en het zijn hele kleine stapjes en hele kleine succesjes. Het stapelt zich toch wel op en het wordt steeds leuker en drukker. Julien: Is er iets als 'duurzaam organiseren' wat hier een rol in speelt? Peter: Is het 'organiseren' of 'duurzaam ontwikkelen'? Julien: Besturen, organiseren, ontwikkelen... De manier waarop zich dit ontwikkelt en jouw rol daarin, zitten daar elementen in die met duurzaamheid te maken hebben, denk je? (Gegrinnik, Henk zwijgt) Klaas: Ja, zijn drive, zijn inspiratie. Marten: Zijn

motivatie. Karen: En wat Henk zei: 'Er ontstaat nieuwe energie'. Waardoor ontstond nou die nieuwe energie? Henk: Door mensen bij elkaar te brengen en te zien dat er nieuwe ideeën ontstaan, dat er nieuwe afspraken gemaakt worden...

Duurzaam organiseren zou dan iets kunnen zijn als: mensen bij elkaar brengen rond een drijfveer die ze delen, bijvoorbeeld duurzaamheid. Daar ontstaat energie voor een leer- of ontwikkelingsproces met oog voor de omgeving. Een langdurig proces van kleine stappen, waarvoor je als verbinder en organisator steeds weer ruimte maakt. Er ontstaat ontmoetingsruimte, ruimte voor initiatieven en actie, en ruimte voor evaluatie. Een proces waarin individuen vanuit hun eigen drijfveren, in interactie met elkaar, zelf het ontwikkelingsproces teweegbrengen en daarvan leren.

Julien: Maar dit is ook de reden waarom ik in deze groep zelfsturing introduceer.

Het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling van SenterNovem (LvDO) heeft ook kenmerken van deze manier van organiseren.

Peter: Het programma LvDO heeft een heel andere dynamiek, tempo, richting, dan dit gesprek. Maar ergens kruist dat ook weer. Dat vind ik ook het sterke van programma's als LvDO, die hebben gewoon de creativiteit in zich en de mogelijkheid om dingen die misschien al bestaan, of nog net niet, om die een push te geven zodat je samen een stapje verder komt.

Maar hoe houd je grip op zo'n ontwikkelingsproces? Hoe houd je het doelgericht, effectief en efficiënt? Deze managementvragen komen snel op. Het denken in 'fractale formules' is geen antwoord, maar een aanvulling. Het heeft raakvlakken met ethiek.

Fractale formules zijn misschien hetzelfde als normen en waarden, eenvoudige, geïnternaliseerde regels die ons gedrag van dag tot dag sturen. Normen en waarden worden vaak gezien als 'van buiten komend'. Het blijkt ook goed mogelijk om ze, vanuit intrinsieke drijfveren van individuen, op te laten komen. Julien vertelt over het Volkskrant gebouw, waar de vraag opwerpen een effectieve interventie was. Bijvoorbeeld: 'Wat worden de regels waar we ons aan gaan houden?'

Julien: Mensen vragen ons of we ook rekening houden met de regels die er buiten het Volkskrantgebouw gelden. Natuurlijk wel: geluidsoverlast, brandveiligheid, bedrijfshulpverlening, afvalverwijdering, hygiëne, deurbeleid bij feesten. Alle regels die de buitenwereld stelt worden door de ondernemers in het gebouw eerst opnieuw ontdekt en dan werkbaar gemaakt. Zo ontstaan procedures waar we elkaar ook aan houden. De eerste groep die een huurcontract had sloeg bijvoorbeeld meteen aan het roven. De Volkskrant had heel veel tafels, stoelen en kasten achtergelaten en die werden van de ene etage naar de andere gesleept. Wij vroegen: 'Is roven wat we hier willen? Wat gaat de regel worden, jongens?'

Een gemeenschap die ervoor kiest om samen een schaarse ruimte te delen, staat voor de keuze tussen samen of concurreren. Als die gemeenschap kiest voor concurrentie, dan brengt dat een 'eigen volk eerst'- mentaliteit teweeg en een (organisatie)cultuur waarin je stoelen op een

andere groep veroverd. Mensen kunnen ook aangezet worden om te kiezen voor 'samen'. Karen stelde al dat die keuze samenhangt met de keuze voor duurzaamheid: we hebben immers maar één planeet. Hoe zetten we mensen aan om ervoor te kiezen die te delen?

Julien: Rond beveiliging hebben we die vraag ook gesteld: 'Als we elkaar beroven, dan houdt dat ook een keuze in voor dikke, dure sloten op alle deuren. Willen we dat? Wat voor procedures zullen we eens verzinnen, dames en heren?' We introduceren dus iets als: 'Wat jij niet wil dat u geschiedt...'; als basale regel, als 'meta-regel'.

Net zo kunnen we in organisaties ruimte maken voor keuzes voor het goede en het duurzame: voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) bijvoorbeeld. Zo'n proces van ethiek ontwikkelen kan – net als in het netwerk van de provincie Zuid Holland – verkend worden in kleine voorhoedes, mensen die het thema inhoudelijk eerst eens goed uitdiepen. Ook de waterschappen maakten eerst die slag door.

Peter: De waterschappen zijn bij het programma LvDO aan komen kloppen met de vraag 'Wij willen iets met duurzaamheid'. Ze hebben eerst een MVO-scan ontwikkeld. Ze hebben de drie P's, -people, planet, profit-uitgewerkt voor waterschappen. Niet alleen het planet aspect, dat ligt bij hun al voor de hand. Ook dat people-aspect: participatie van vrouwen, participatie van ouderen. En voor de eigen organisatie: klachtenmeldingen, noem maar op. De belangrijkste thema's zijn nu bekend. Maar hoe krijgen we dat nou van het individu dat bij het project betrokken was naar de organisatie als geheel? Want je wilt naar duurzaam handelen van de organisatie gaan. Julien: Dus dit zijn organisaties die al veel doen, maar er kan meer, en daarvoor is besef in de eigen organisatie nodig. Ze moeten het besef van zichzelf ontwikkelen? Peter: Ja, dat is nodig om als organisatie van duurzaam ontwikkelen naar duurzaam handelen te gaan.

Op het bewustwordingsproces van een voorhoede-groepje moet een tweede slag volgen: een proces waarin de hele organisatie bewust en duurzaam gaat handelen. Daarvoor is nodig dat organisaties 'bewust worden van zichzelf'. Ook Klaas ziet het belang daarvan in.

Klaas: Wat ik de laatste paar jaar nog zou willen doen, echt geconcentreerd, is coaching van wat jongere medewerkers in de organisatie. Ik wil ze graag een spiegel voorhouden, ze bewust maken van wat er speelt en hoe het werkt. Deze organisatie doet heel veel aan duurzaamheid, maar ik denk dat er medewerkers zijn die het niet eens weten van zichzelf. Dat is het probleem. Dus ik denk: 'Wat zou het nou leuk zijn om onze duurzaamheidsparagraaf, uit ons eigen visiedocument, via workshops bij de mensen in de organisatie zelf te krijgen. 'Wat is nu duurzaamheid, voor onze organisatie, hoe zet je dat in? Waar moet je dan aan denken, als je met een beleidsstuk bezig bent?'

Er valt nog heel wat te doen om het leren voor duurzame ontwikkeling op grote schaal teweeg te brengen. Als het gaat om een systeemtransitie zijn we misschien pas net begonnen.

José: En dan denken we dat we al heel goed bezig zijn met participatieve besluitvorming en integrale besluitvorming. Als overheid roepen we dat al sinds 1990, of zo. De integrale beleidsvoering beleefde toen een piek, en ik ben nu nóg bezig! Ik heb net een leergroep

'participatieve ruimtelijke besluitvorming' opgericht, dus projectleiders bij elkaar gebracht die in een leergroep gaan, om dat nou eens écht te gaan doen. En dan kom ik tot de conclusie dat we nog in de verkenningsfase zitten. Iedere keer weer wordt door bestuurders zo'n hoge belemmering opgeworpen, dat het niet echt van de grond komt. Ze schrikken: 'Oh God, dat gaat zoveel oproepen straks, we kunnen het toch beter zelf eerst even ordenen'.

Er zijn leerprocessen nodig waarin veel mensen zelf ontdekken wat duurzaam is, voor zichzelf, voor hun organisaties en voor de samenleving als geheel. Leerprocessen waarin de betrokkenen steeds opnieuw hetzelfde wiel uitvinden. Niet alleen wat betreft de uitkomst, ook wat betreft de manier van organiseren die nodig is.

José: Waarom is die politicus of die bestuurder nou zo huiverig voor burgerparticipatie? Omdat hij denkt dat hij zelf besluiten moet nemen, en met die verwachting de hele discussie direct in de fase van besluitvorming zet. Dus hebben we het BOB-model maar weer uit de kast gehaald: Beeldvorming, Oordeelsvorming, Besluitvorming. Dat je in de beeldvormingsfase ruimte creëert als bestuurder. Om de bestuurder duidelijk te maken in welke fase van het proces je nu met de burgers zit te praten. Dat het voor die burgers ook duidelijk moet zijn, dat je dus een stukje vrijheid neemt als je samen in de beeldvormingsfase zit. Dat je niet meteen moet doorschieten naar oordeelsvorming, omdat je dan in discussie terecht komt. En dat is voor de burgers ook moeilijk.

'Duurzaam organiseren': als het bestaat, gaat om het organiseren van leerprocessen waarin verschillende perspectieven worden betrokken, afgewogen en overstegen. Het overstijgen brengt betrokkenen keer op keer tot (ethische) inzichten die hen aanzetten tot keuzes voor duurzaamheid. De mensen in gesprek hebben veel ervaring opgedaan met het faciliteren en organiseren van dit soort leerprocessen. In hoofdstuk 5 werken we de vraag uit, hoe we deze leerprocessen voldoende massaal kunnen maken om met elkaar een systeemtransitie teweeg te brengen.



5

Strategieën voor duurzame ontwikkeling

5.1 Systemen veranderen van binnenuit

Gaandeweg dit essay wordt iets duidelijk: leren voor duurzame ontwikkeling betekent dat we iets leren dat – zolang we het niet begrijpen – als een paradox aanvoelt. Deze paradox is verwoord door Paulien en werd het motto van dit essay:

*Ik denk dat een duurzaam systeem niet bestaat;
een duurzaam systeem is een systeem dat voelt en weet
dat het niet duurzaam is,
en altijd bereid is te veranderen¹⁵.*

De uitspraak van Paulien bevat een paar vreemde wendingen – alsof wat er staat niet kan. Maar als je doordenkt zijn die wendingen essentieel voor het denken over een systeemtransitie richting duurzaamheid.

Eerst zegt Paulien dat een duurzaam systeem niet bestaat, vervolgens geeft ze wel een definitie (en bestaat het dus toch?). Het verschil zit in het woordje 'bestaat'. Dat benadrukt dat een duurzaam systeem niet statisch kan zijn, net als bijvoorbeeld een gelukkig huwelijk. Een duurzaam systeem is het resultaat van een dynamisch proces van voortdurend evalueren en aanpassen.

Meestal doen we alsof een systeem een automaat is. Paulien heeft het over een systeem dat 'voelt', 'weet' en 'bereid is'. Ze veronderstelt dat zelfbewustzijn een kenmerk is van de systemen waar we hier over spreken. Ze veronderstelt ook dat systemen die zichzelf bewust zijn, zich zelf kunnen veranderen.

Ons denken is geneigd onszelf buiten systemen te plaatsen. We beschouwen onszelf dan als een automonteur die naar een motor kijkt. Zolang we dat doen, is de gedachte dat we een systeem kunnen veranderen door een ingreep van buitenaf logisch. Paulien heeft het over systemen die zichzelf veranderen. Waar bevinden wij ons dan, als mens, als individu, als systeem-bouwers? Paulien's definitie van een lerend systeem plaatst ons binnenin de systemen die we duurzaam willen maken. Als we onszelf als deel beschouwen van deze systemen, dan valt pas op dat we, in onze rol van systeemveranderaars, niet alleen zijn.

De mensen in gesprek zijn mensen die – min of meer bewust van hun rol in systemen – van binnenuit invloed uitoefenen op systemen in transitie. In hoofdstuk 3 is beschreven hoe we ons bewust worden van die rol en ontwikkelden we een metafoor waarin de verbindingen tussen onze werkzaamheden zichtbaar worden. Hoofdstuk 4 bevatte vele voorbeelden van kleine, bescheiden interventies waarmee mensen in systemen transitie mogelijk maken. Het zijn elk afzonderlijk kleine interventies. Goed gekozen kunnen ze effecten op grote schaal teweeg brengen. In dit hoofdstuk vertellen we wat we leren om effectiever te worden in deze rol. Daarmee

worden strategieën voor duurzame ontwikkeling zichtbaar. Dat is het verhaal behorend bij de laatste heilzame cirkel van dit essay:

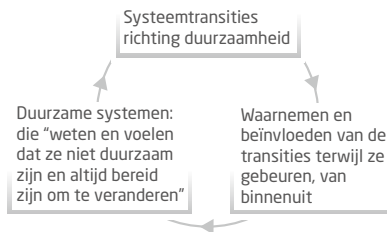


Fig. 10: De relatie tussen waarnemen, zelfcorrigerend vermogen en de systeemtransitie

We beginnen dit hoofdstuk conceptueel met een paragraaf over Bateson's onderscheid tussen drie logische niveaus van leren: paragraaf 5.2. Dat helpt ons drie niveaus van 'leren voor duurzame ontwikkeling' te onderscheiden, die alle drie nodig zijn om de systeemtransitie teweeg te brengen. Met behulp van de drie niveaus kijken we in paragraaf 5.3 naar interventies die duurzaamheid dichterbij brengen. In paragraaf 5.4 onderscheiden we drie strategieën om leren voor duurzame ontwikkeling op grote schaal teweeg te brengen. We zien dat de drie strategieën vooral in samenhang de gewenste systeemtransitie teweegbrengen. Paragraaf 5.5 vat samen wat er te leren valt voor duurzame ontwikkeling.

5.2 Conceptualiseren van leren voor duurzame ontwikkeling

Bateson¹⁶ onderscheidt drie logische niveaus van leren en communicatie¹⁷. Argyris en Schön namen zijn ideeën over en spraken van single loop en double loop learning¹⁸. Swieringa en Wierdsma introduceerden een Nederlandse vertaling voor deze begrippen (enkelstag- en dubbelstagleren), en ruimen ook plaats in voor het drieslagleren in hun denken¹⁹.

5.2.1 Afhankelijk leren

Enkelstagleren is het aan- en afleren van gewoontes, routines en procedures. Het is stimulus-respons leren, leren door straf en beloning. Enkelstagleren voor duurzame ontwikkeling is het vervangen van een onduurzame gewoonte door een andere, meer duurzame gewoonte. Een terugkerend voorbeeld in dit essay is de gewoonte om het goedkoopste product te kiezen vervangen door de gewoonte om biologische producten te kiezen.

Een persoon die enkelstag leert heeft anderen nodig die de betere routine aanreiken, bijvoorbeeld leraren, leidinggevers, specialisten of therapeuten. Enkelstagleren voor duurzame ontwikkeling kan alleen op grote schaal plaatsvinden als winkels en producenten duurzame

producten actief en heel zichtbaar aanreiken, bijvoorbeeld met duurzaamheidlabels. Het veronderstelt daarnaast voorlichtingcampagnes die ons indoctrineren tot we reflexmatig 'duurzaam is goed' denken. Het veronderstelt specialisten die kunnen onderscheiden tussen 'duurzaam' en 'niet-duurzaam', en leraren of managers die ons belonen en straffen. Het veronderstelt systeemarchitecten, zoals ICT-programmeurs, onderwijsontwikkelaars, wetgevers, projectontwikkelaars en ga zo maar door, die voor gewone mensen de routines ontwerpen waar we ons routineus naar kunnen voegen.

Strategieën die gericht zijn op het teweegbrengen van enkelslagleren, zijn zeer effectief om snel leerresultaat (gedragsverandering) te boeken op grote schaal. Een systeemtransitie richting duurzaamheid is erbij gebaat als we duurzame routines in systemen inbouwen (productiesystemen, winkels, onderwijs). Als we dat doen, dan bieden we medewerkers, consumenten en burgers één alternatief, het duurzame alternatief. Het is wel zaak om wijze keuzes in systemen in te bouwen. Eenmaal in systemen ingebouwd komen we namelijk niet meer gemakkelijk van routines af.

Mensen kunnen alleen enkelslagleren als er een omgeving is die voor hen bepaalt welke gewoonte, routine of procedure het beste is, in dit geval: het meest duurzaam. Een omgeving die voorziet in beloningen en straffen (feedback) en hen motiveert (voorlichting) om zich volgens die routine te gedragen.

5.2.2 Autonoom leren

Dubbelslagleren is leren van een andere orde - van een ander logisch niveau - dan enkelslagleren. Dubbelslag lerende mensen evalueren zelfstandig hun eigen routines en de routines van anderen. Ze hebben daarbij geen specialist, baas of leraar nodig die 'goed' of 'fout' zegt. Ze laten zich niet leiden door wortels of stokken. Ze hebben in zichzelf een autonoom perspectief gecreëerd van waaruit ze routines ervaren, onderzoeken, bekritisieren en veranderen. Het is het soort leren waarmee we voor onszelf en voor elkaar stabiele, voorspelbare omgevingen (systemen) bouwen, en deze ook weer veranderen.

Autonoom lerende mensen hebben geleerd om te luisteren naar verschillende, onderling strijdige inzichten. Ze hebben geleerd om die naast elkaar te zetten, en kunnen de dilemma's aan die dat oplevert. Ze vinden oplossingen voor dilemma's door zelfstandig een afweging te maken. Een dubbelslag lerende ziet zichzelf als de bron en de baas van zijn routines. Hij ervaart persoonlijke verantwoordelijkheid voor de gevolgen van zijn keuzes. Het autonome leren vervangt het afhankelijke leren niet; ook dubbelslaglerende mensen zitten vol routines. Dubbelslagleren is een aanvulling op enkelslagleren, een aanvulling die mensen in staat stelt veel meer complexiteit in hun leven aan te kunnen.

Als we ruimte maken voor dubbelslagleren in organisaties, neemt de stabiliteit af en de dynamiek toe. De uitkomsten van dubbelslagleren zijn alleen op hoofdlijnen voorspelbaar en in-

houdelijk divers. Dat verklaart waarom hiërarchisch verantwoordelijke mensen er huiverig voor kunnen zijn: het is eenvoudiger om leiding te geven aan mensen die zich aan routines houden, dan aan mensen die autonoom denken. Ruimte voor dubbelslagleren in organisaties betekent ruimte maken voor dialoog, debat en conflict. Vrije uitwisseling van een diversiteit aan meningen vormt een voedingsbodem voor verandering.

Dubbelslagleren legt de basis voor beantwoording van de vraag welke verbetering het beste (het meest duurzaam) is. Vervolgens kan die verbetering worden geïmplementeerd en geborgd. Verbeterslagen maken is een effectief proces, maar geen efficiënt proces, omdat elk lerend groepje het wiel opnieuw moet uitvinden om overtuigd te raken van de verbetering. Bovendien zijn creatieve groepjes wel eens geneigd om wielen uit te vinden die niet aan de wagen passen. Als deze dynamisering uit de hand loopt, zijn hiërarchische lijnen niet meer effectief. Vanuit het autonome denken ontwikkelen mensen bijvoorbeeld kritiek op 'de leiding' of 'de organisatie'. De samenhang tussen de vele standpunten en visies raakt zoek, en mensen gaan met elkaar strijden over welke opvatting 'juist' is.

5.2.3 In verbinding leren

Als iedereen autonoom leert, neemt de complexiteit exponentieel toe en kunnen we overmand raken door chaos. Er is een niveau van leren nodig om de complexe leerprocessen van autonoom lerende mensen in banen te leiden. Mensen die het dubbelslagleren van anderen bevorderen zijn genooddaakt om zelf drieslagleren te ontwikkelen. Drieslagleren is van weer een andere orde (een ander logisch niveau) dan dubbelslagleren. Mensen die drieslagleren, zien onder ogen dat elke waarheid, elke opvatting zelf-validerend is: binnen zijn eigen kaders gezien is elke theorie waar.

Het idee dat we de wereld om ons heen kunnen beheersen en sturen alsof die wereld een machine is waar we zelf geen onderdeel van uitmaken, hoort bij tweeslagleren. Voor een drieslaglerende is het een illusie. Deze gedachte leidt bij een drieslaglerende mens niet tot gevoelens van afhankelijkheid of machteloosheid. Afhankelijkheidsgevoelens horen bij enkelslagleren. Machteloosheid komt soms voort uit de chaos waarmee tweeslagleren gepaard gaat. Iemand die drieslagleert, ziet de wereld als een geheel dat zich zelforganiserend ontwikkelt richting een onzekere en onvoorspelbare toekomst. Hij observeert die wereld niet van een afstand, maar voelt zich er deel van en is bewust van de eigen, bescheiden invloed op die zelforganiserende processen.

Drieslagleren is een diepgaand leerproces waarin allerlei tegenstellingen oplossen, met vreemde effecten op de persoonlijkheid. Bateson noemt er drie:

- Het effect dat de dingen opeens heel eenvoudig worden, zo eenvoudig als het inzicht 'als je honger hebt, moet je eten';
- het effect dat de persoonlijke identiteit lijkt op te gaan in grote gehelen zoals in verbindingen, processen, netwerken en in ecologie;

- het effect dat je in elk detail het geheel leert zien: op elk schaalniveau herhalen zich dezelfde patronen en processen.

Wie drieslagleert en daarover vertelt, zegt vage, abstracte dingen die 'spiritueel' klinken. Je beschrijft inzichten die doen denken aan wat Boeddhisten 'onthecht', 'egoloos' of 'verlicht' noemen.

Bij drieslagleren voor duurzame ontwikkeling valt de complexiteit van de vele 'goede' antwoorden weg. Je focus verlegt zich naar de ruimte waarin mensen hun eigen antwoorden voor duurzaamheid vinden. De specifieke context (water, landschap, stad) waarin mensen leren, doet er niet zoveel meer toe, omdat je ziet dat zich overal dezelfde leerprocessen voltrekken. Mensen die drieslagleren, hechten niet meer zo aan hun eigen mening, hun persoonlijke geschiedenis en hun eigen specialisme. Daardoor kunnen ze gemakkelijk switchen tussen rollen, contexten, niveaus en waarheden.

Drieslaglerenden zijn, doordat ze hun eigen opvattingen niet langer centraal stellen, in staat om het tweeslagleren van anderen te stimuleren. Ze vinden manieren om dat zó te doen, dat de complexiteit die erbij hoort beheersbaar blijft en de chaos leefbaar. Ze beschouwen complexiteit en chaos als normale fasen die bij het leren zelf horen. Fasen waar je doorheen groeit als je je er niet tegen verzet en waar je sneller doorheen gaat als je ze waardeert.

De waarde van chaotische fasen is dat ze ons aanzetten tot gezamenlijk handelen, ze vormen een voedingsbodem voor innovaties en systeemtransitie. Zonder chaos is er niet genoeg aanleiding voor risicovolle, grootschalige veranderingen. Chaos kan ons aanzetten om een nieuwe orde te organiseren. Dat doen we zelf, als onderdeel van de veranderende systemen, van binnenuit. Drieslagleren helpt individuen bij het plegen van slimme interventies die deze systeemtransities in goede banen kunnen leiden.

Drieslagleren is een aanvulling op enkel- en dubbelslagleren, geen vervanging ervan. Drieslaglerende mensen zitten vol routines, én ze denken autonoom. Drieslagleren is een noodzakelijke competentie om verantwoordelijkheid te kunnen dragen voor het creëren van omstandigheden waarin grote groepen mensen enkel- en dubbelslagleren. Het geeft richting aan die verantwoordelijkheid: kaderdoorbrekend en dóór de chaos heen naar een ordening met meer duurzame eigenschappen.

5.2.4 Leren voor duurzame ontwikkeling

De drie niveaus van leren verschillen aanzienlijk wat betreft de taal die gebruikt wordt, onderliggende opvattingen, aannames over causaliteit en de levenshouding die eruit voortvloeit. Dat komt doordat ze zich op heel andere logische niveaus afspelen.

Pas als we drieslagleren, wordt het denkbaar dat we processen creëren waarin systemen – zoals Paulien formuleerde – *voelen en weten dat ze niet duurzaam zijn, en altijd bereid zijn om te veranderen*. Pas als we drieslagleren, valt het gevoel van 'paradox' dat deze uitspraak oproept weg en zijn we toe aan het creëren van wat Peter Senge 'lerende organisaties' noemt²⁰. Laten we beginnen met het leren herkennen van enkel-, dubbel- en drieslagleren, om elk niveau van leren op waarde te schatten (paragraaf 5.3). Dan kunnen we vervolgens drieslagleren toe gaan passen om richting en vertrouwen te vinden midden in de complexiteit, om de duurzaamheid-transitie in goede banen te leiden (paragraaf 5.4). Kunnen we dat? Er zit niets anders op, als we de wereld duurzamer willen maken (paragraaf 5.5).

5.3 Leren waarnemen van 'leren voor duurzame ontwikkeling'

Enkelslagleren voor duurzame ontwikkeling is samen te vatten met de vraag: wat is duurzaam? Dubbelslagleren met de vraag: wat is wijsheid? En drieslagleren met de vraag: wat is gaande? In deze paragraaf wordt getoond hoe deze drie vragen elkaar in het gesprek van de elf professionals afwisselden en welke antwoorden gevonden werden.

5.3.1 Enkelslagleren in de praktijk: wat is duurzaam?

De elf gesprekspartners wisselden uitvoerig uit over projecten waaraan ze werken. Ze zeggen daarbij op zoek te zijn naar 'wat werkt', naar succes- en faalfactoren. Misschien zijn er best practices die gemakkelijk van de ene naar de andere praktijk gekopieerd kunnen worden.

Harm: Dat zou ik erg fijn vinden, om cases te behandelen, dan wordt volgens mij voor ons allen duidelijker: 'Kan ik van jouw case leren?' Wat zijn dan de gemeenschappelijkheden? De succesfactoren bijvoorbeeld, die bepalen of iets goed is gegaan, zijn dat ook succesfactoren voor een ander, kan een ander daar ook wat mee?

Heeft iemand misschien al ergens opgeschreven hoe het moet?

Karen: Ik vind het helemaal niet erg om opnieuw het wiel uit te vinden, maar als iemand het al een keer heeft opgeschreven, dan scheelt dat weer.

Kun je überhaupt van binnenuit veranderen? We betwijfelen het. Misschien is een systeemtransitie alleen mogelijk door grote druk van buitenaf. Rampen functioneren dan als 'straf' voor hele samenlevingen tegelijk en grote hoeveelheden geld als 'beloning' voor gedragsverandering op de schaal van een organisatie, een sector of samenleving.

Jacques: Duurzaamheid gaat volgens mij over grootschalige systeemtransities op de lange termijn. Als je van dit naar een duurzamer systeem wil dan moet je je organisatie anders gaan inrichten. Mijn stelling is dat dat nooit lukt vanuit die organisatie zelf. Wat je heel veel

ziet is dat er wel vernieuwing georganiseerd wordt, maar buiten het primaire proces. Het primair proces blijft gewoon het werk doen en er komt er een afdeling bij die vernieuwing gaat doen. Echte vernieuwing - systeemtransitie - gebeurt pas als de druk van buiten groot is: als er hele grote politieke druk is, hele grote maatschappelijke onrust, een grote ramp, of als er veel geld beschikbaar komt.

Er is een systeemtransitie nodig. Is die misschien te managen?

Jacques: Transitimanagement. Dat is een modewoord in onze organisatie.

Bovenstaande citaten maken aannames zichtbaar, die we routineus uitspreken en waar we elkaar snel en ondoordacht in bevestigen:

- veranderen leer je door best practices van elkaar over te nemen;
- wat werkt is bekend en staat ergens opgeschreven;
- overnemen is sneller en effectiever dan zelf het wiel uitvinden;
- leren gebeurt met behulp van staf en beloning;
- alles wordt gemanaged, dus systeemtransities ook.

Enkelslag redeneringen zijn ook te herkennen als we het hebben over het motiveren van mensen om te kiezen voor duurzaamheid. Het is bijvoorbeeld effectief om mensen aan te spreken op schuldgevoelens. Leren, gemotiveerd door een negatief gevoel werkt.

Jacques: Dat woord 'schuld', 'voel ik me schuldig'. Al Gore spreekt mensen heel sterk moreel aan, want als jij je schuldig voelt, dan ga je wel iets anders doen.

We kunnen mensen ook leren dat duurzaamheid 'leuk' is of 'nieuw' is, of bij hun 'life style' past. Leren, gemotiveerd door positieve gevoelens, werkt ook.

Jacques: Er moet ook een component aan zitten waardoor het leuk is: dat er voordeel aan zit, dat je er plezier in hebt, dat je het leuk vindt. José: Kijk, dat vind ik nou leuk, want de mensen waar ik mee samenwerk associëren duurzame ontwikkeling met 'we gaan iets nieuws doen.' Met een zekere vrijheid ook, van: 'Ik ga een traject in wat een zekere vernieuwing gaat opleveren', en dat zijn meestal mensen, projectleiders, die heel nieuwsgierig zijn, merk ik. Die dus iets willen leren, dat is het kenmerk van die mensen waardoor ze aangesproken worden: ze willen iets nieuws leren.

We stellen vast dat mensen aanspreken op schuld en nieuwsgierigheid (straf en beloning) effectief is. Ook bij mensen, zoals in José's voorbeeld, die graag dubbelslagleren. Daar ruimte voor krijgen werkt motiverend, als een beloning. We vinden ook dat enkelslagleren het 'wezen' van duurzaamheid niet raakt, en dat bewust kiezen voor duurzaamheid een ander leermechanisme is.

Klaas: Ja, maar schuldgevoel is niet wezenlijk, hoor. Jacques: Dan kies je niet omdat je het duurzaam vindt, maar meer omdat je je schuldig voelt. Karen: Daar zitten twee verschillende mechanismen onder: Je doet iets of juist níét uit een 'negatief' schuldgevoel, en je doet iets wel vóór duurzaamheid of om duurzaamheid te realiseren.

Maar wat is de juiste, duurzame beslissing? Als we dat wisten, zouden we dagelijks, routinematig het duurzame doen en dan hadden we geen duurzaamheidsprobleem.

5.3.2 Dubbelslagleren in de dagelijkse praktijk: wat is wijsheid?

Dubbelslagleren begint als je je realiseert dat de juiste oplossing voor een probleem niet bestaat. Je realiseert je dat er verschillende manieren van kijken naar de werkelijkheid zijn. Als verschillende oplossingen relevant en in zichzelf valide zijn, blijkt dat kiezen tussen die verschillende oplossingen niet meer kan. Dat brengt ons in dilemma's: Wat is wijsheid?

Ton: In het onderwijsveld merk ik dat het uitgangspunt 'omgaan met dilemma's' een heel belangrijke is, omdat het een krachtig leermiddel is. Wat er uitkomt, dat doet er niet toe, het gaat om het leren omgaan met dilemma's.

De 'triple P' gedachte dat mensen bij elke beslissing People, Planet en Profit afwegen, is een goed voorbeeld van zo'n leerzaam dilemma. Het dilemma zelf brengt mensen tot dubbelslagleren. Maar hoe doe je dat, die afweging maken? Wat leren we van het triple P-dilemma?

Jacques: Als je afwegingen moet maken, dan is een hele tijd lang het idee geweest dat je gewoon alles kunt kwantificeren in geld - dus een hectare bos is zoveel euro waard - en dat je dan belangen tegen elkaar kunt afwegen.





Het is verleidelijk om het duurzaamheidsdilemma op te lossen door één invalshoek dominant te maken, en het dilemma dus te vereenvoudigen tot enkelslagleren. Dat doen we als we 'milieu' of 'klimaat' vertalen in economische waarden. Er is ook geëxperimenteerd met oplossingen waarin de drie waarden naast elkaar blijven staan, zonder de één te herleiden tot de andere:

Jacques: Er is ook een stroming geweest die zei: 'Nee, je moet wat economisch is in geld uitdrukken, natuur druk je gewoon uit in natuur - zoveel hectare ecologisch belangrijk gebied - en dan zit er ook nog een stuk gevoelswaarde aan: wat vinden de mensen ervan en wat willen de mensen dan.'

De strategie om leren voor duurzame ontwikkeling te stimuleren met behulp van het idee dat we de drie P's tegen elkaar kunnen afwegen, heeft hele volksstammen aangezet tot dubbelslagleren. Leren omgaan met dilemma's doe je vanuit een positie boven de verschillende oplossingsmogelijkheden. Maar wat houdt dat leren eigenlijk in?

Karen: Leren omgaan met dilemma's, is dat een overzicht maken van afwegingen, om daaruit een keuze te maken?

Ton: Ja. Julien: Het maakt dat je het overstijgt, he? Dat je de twee kanten gaat zien. Ton: Ja. Méér kanten gaat zien. Meerdere rollen. Kijk, als ik hier zit kijk ik anders tegen hetzelfde dilemma aan dan wanneer ik op het SLO achter mijn eigen bureau zit, of wanneer ik thuis zit. Terwijl het hetzelfde punt is.

Deze belangrijke conclusie verlangt een nadere toelichting. Als we mensen stimuleren om enkelslag te leren, vragen we ze om vanuit één van hun rollen te doen wat ze geleerd hebben: in hun rol als leerling, als medewerker, als consument, als specialist. Of bijvoorbeeld in de rol van ondernemer:

José: Toen ik net bij de provincie werkte, heb ik in een afvalpreventieteam met commissies gewerkt, met kleine ondernemers. Ik hield een keer een presentatie voor jong NCW, jonge Christelijke ondernemers. Dus ik ging allemaal massabalansen en voorbeelden laten zien van hoe er in bepaalde sectoren winst geboekt kon worden met het voorkomen van afval. En toen zeiden ze tegen mij: 'Mevrouw, u spreekt met ons over geld, maar wij denken ook nog aan andere dingen'. Toen dacht ik: 'Hé, ik spreek ze nu als overheid aan op hun economische rol, op een plek waar ze in hun ontwikkelrol zitten!'. En dan loopt het gesprek dus niet, want ze wilden die avond over visie praten en over hoe zij staan voor het milieu, en niet over hoe ze daar in hun bedrijf financieel voordeel uit kunnen halen.



Als we mensen op het tripple-P dilemma aanspreken, spreken we ze aan als een heel mens die zijn rollen overstijgt om verantwoordelijkheid te nemen voor de effecten van zijn keuzes.

Jacques: Groeide bij jou daar het vertrouwen dat ondernemers aan meer dan alleen aan geld denken? José: Nee, ik denk dat het andersom is. Ik denk dat ieder mens wil ontwikkelen, en dat wij mensen misschien teveel alleen in hun functie aanspreken. En dat werkt niet als we over een onderwerp praten dat niet met die functie te maken heeft met die ontwikkelkant. Ik denk dat er een heleboel ondernemers zijn die dat stuk hebben. Maar dan moet je ze er wel op aanspreken en ze erin respecteren.

Dubbelslagleren brengt je in een positie boven de verschillende rollen die je als individu in de samenleving vervult. Maar wie zijn wij om die positie in te nemen? Moeten we dat niet aan autoriteiten overlaten, aan mensen die bestuurlijk zo'n positie bekleden? Aan politici bijvoorbeeld. *Jacques: En het vak van de politicus is om tussen de drie P's te wikken en te wegen en knopen door te hakken.*

Politici besteden het maken van complexe afwegingen op hun beurt weer uit: aan hun ambtenaren, soms aan de wetenschap. Wetenschappers werken empirisch, op basis van feiten, en zijn onafhankelijk. Zijn zij beter geëquipeerd voor dubbelslagleren? We spreken over een vraag die is uitbesteed aan het Milieu en Natuur Planbureau:

Harm: Ik ben bezig met een studie naar duurzaamheidsbeoordeling van landbouw en landschapsbeleid in Nederland. Concreet gaat het over de inzet van landbouwsubsidies. Dat staat nu ter discussie. Moet dat geld nog naar die boeren gaan, ten behoeve van het stimuleren van de voedselproductie? Het is een heel groot bedrag wat we jaarlijks daaraan uitgeven, en ik heb de indruk, en velen met mij, dat de samenleving niet meer accepteert dat het naar boeren gaat voor voedselproductie. De legitimiteit daarvan is een beetje zoek. Tekort aan voedsel hebben we niet meer in Nederland.

Maar wat betekent dat uitbesteden eigenlijk voor ons democratische systeem? Moet de stemmer er niet iets over kunnen zeggen?

Julien: Wat een eng besluit! Dan worden we in Nederland voor ons voedsel helemaal afhankelijk van productie in verre landen, net als van olie. En als daar iets gebeurt waardoor ze zeggen: 'Het graan gaat ergens anders naar toe', dan hebben we hier niks. Dus als die markten opeens niet meer open zijn en niet meer overvloedig deze kant op stromen, dan... Harm: Ja, ja, nou, dat soort analyses probeer ik ook te maken, van 'zijn we echt afhankelijk van andere landen?', en 'wat zou er kunnen gebeuren?', en 'zou er ooit nog voedselschaarste

in Nederland zijn, is dat voorstelbaar?'. Julien: Ik kan me dat wel voorstellen. Harm: Nou wij niet zo. Julien: Nou, zie je. Mag ik daar als stemmer ook iets over zeggen? Harm: Natuurlijk, we gaan ook zeker kijken naar wat mensen in enquêtes daarover zeggen.

Waar we de verantwoordelijkheid voor het afwegen ook beleggen, de dilemma's blijven hetzelfde. We onderkennen dat we ondanks alle goede bedoelingen een geheel hebben dat we partieel optimaliseren en dat we daarvoor een dure prijs in (on)duurzaamheid betalen. Tweeslagleren maakt ons bewust van dit dilemma, maar brengt ons niet eruit. Want wat is gaande? Wat leren we over duurzaamheid?

5.3.3 Drieslag redeneringen in de praktijk: wat is gaande?

Enkelslagleren laat systemen functioneren, doordat het gedrag standaardiseert en beheerst. Dubbelslagleren maakt het mogelijk om systemen te verbeteren. In combinatie leidt het tot systemen die op grote schaal gelijkvormigheid opleveren. Dat heeft een belangrijk nadeel: 'partiële optimalisatie'. Harm legt het uit:

Harm: Het zit in ons allemaal. Kijk, in de Renaissance hadden we het ideaal van de Homo Universalis – de man die van alle markten thuis is. Sinds de Verlichting zijn we zo stom geweest om die mens uiteen te rafelen, en zijn we aan het specialiseren gegaan. Nu hebben we allemaal onze specialismen ontwikkeld, ieder doet een stukje. In ons model zijn dat de eilanden: waterbeleid, prachtwijken, landbouw en wat al niet meer. Maar dat uit elkaar halen heeft geleid tot partiële optimalisatie: ieder systeem wordt op zich geoptimaliseerd. Het leidt niet tot een optimaal geheel. Bijvoorbeeld het Nederlandse mobiliteitssysteem, als je het op zich bekijkt en je doet even alsof er helemaal niets anders is op de wereld, dan ga je – fantastisch! – het hele land vol leggen met wegen. Maar dat is natuurlijk niet de best denkbare oplossing, want dan gaat het ergens anders goed mis. En zo geldt dat voor elk deelsysteem.

Een mooi voorbeeld van partiële optimalisatie vinden we in de landbouw. Gedreven door 'maximalisatie van de opbrengst per hectare' schakelde men wereldwijd en massaal over op de combinatie van zaadveredeling, pesticiden en kunstmest. De mensheid heeft daarmee een onduurzame systeemtransitie in gang gezet die misschien wel onomkeerbaar is.

Harm: Er moest steeds meer van de grond afkomen, dus er moest kunstmest bij, er moesten bestrijdingsmiddelen bij. Dat is, vind ik, echt een voorbeeld van een onduurzaam systeem geworden. We hebben steeds maar geprobeerd dat systeem te verbeteren en er meer uit te halen. Jacques: Het is ook een maatschappelijke transitie geweest. Het is 50, 60 jaar geleden begonnen om de voedselproductie op peil te krijgen. Het was een technische benadering van de voedselproductie, gericht op schaalvergroting, productiviteitsverhoging, enzovoorts. We hebben dat concept geëxporteerd naar alle derdewereldlanden, en daarom is voedsel nu zo goedkoop. En je ziet dat het nu langzamerhand tegen je gaat werken.

We praten zo stellig, weten we dit zeker? Het moet mogelijk zijn om geldige uitspraken te doen, maar we hebben daarvoor niet alle gegevens bij de hand.

Paulien: Al de optimaliseringsslagen - kunstmest en gewasveredelingstechnieken en al dat soort zaken - heeft dat in jouw perceptie geleid tot minder of meer voedselschaarste? Want je bracht net het negatieve naar voren: 'het is een onduurzaam systeem'. Harm: Op die vraag weet ik heel moeilijk antwoord te geven, ik zou het eigenlijk niet weten. Ik denk dat er nu wel meer voedsel wordt geproduceerd dan 20 jaar of 40 jaar geleden, door die intensivering van het hele proces. Julien: De bevolking is ook gegroeid. Harm: Het aantal mensen met honger is niet echt gedaald, dat heb ik laatst weer in een grafiekje gezien ... En bevolkingsgroei is ook het gevolg van het produceren van meer voedsel.

We belanden in het inzicht dat de wereld veel complexer is dan we in ons eentje, als individu, vanuit ons specialisme of vanuit onze machtspositie, kunnen overzien. Niemand, ook de slimste wetenschapper of de machtigste politicus, kan de wijsheid ontwikkelen om als individu de juiste beslissingen te nemen voor de wereld.

Julien: Ik heb nog een hele lastige gedachte: We projecteren ons 'ik' op de overheid en dan praten we over 'de overheid' als een entiteit met een bewustzijn dat handelt als een 'ik'. Maar een 'ik' is veel te klein om te snappen hoe het werkt, het is veel complexer. Er is geen 'ik' met overzicht op het totaal. Allemaal in ons eentje doen we er niet toe, maar met zijn allen weer wel. José: Ja, en hoe wordt die grote lijn van die onderstroom nou zichtbaar? Julien: Ik denk door het 'ik-denken' los te laten. Jacques: En waarom zou je die lijn zichtbaar willen maken? Julien: Omdat we dan merken hoe groot en krachtig dat is. En dat het er dus wel toe doet, die optelsom.

Als we ons 'ik'-perspectief loslaten, lukt het beter om het geheel te zien.

Jacques: Wat nu in de discussie over duurzaamheid benadrukt wordt, is dat datgene wat dichterbij komt, veroorzaakt wordt door menselijke handelen. Daar zit een soort morele boodschap op. Maar als je naar langere tijdschalen kijkt, dan zitten de bewegingen die je nu ziet, nog binnen de natuurlijke fluctuaties. Julien: We hebben in Europa, in de tijd van Columbus en in de tijd van de Industriële Revolutie ook alles ontbost voor het hardhout. Wat overbleef noemen we nu natuur. Marten: Dat is geen oerbos meer. Julien: Nee. Daar zijn echt ook een hoop soorten verdwenen, zonder dat we dat nu nog weten. Dus in de grote beweging zijn we als mensheid gewoon ontbossers met zijn allen. Dat is de grote ecologie die niet zo leuk is. Peter: Ook dat heeft zijn eigen evenwicht, zijn ritme. Maar ik heb het idee dat we nu op een punt komen waar het steeds moeilijker wordt om dat nog vast te houden, dat we doorslaan of zoiets. Jacques: Maar goed, als we doorslaan en het gaat goed mis, dan komt er een nieuw evenwicht. JH Ja, ná die catastrofe. Peter: Ja precies, maar dit keer wordt het wel ernstig.

Drieslagleren is een niveau van leren waarin we individualisme achter ons laten.

Julien: Het beeld van dat wij unieke mensen zijn die helemaal intrinsiek gemotiveerd iets nieuws neerzetten en dan volgelingen krijgen, is misschien wel een onzin-idee. We zijn ook sociale dieren die de hele dag signalen oppikken. En iedereen zet dat om in iets in de

wereld zetten, al is het alleen maar een thema op het werkoverleg inbrengen. Een ander schrijft een boek. En tien van die boeken krijgen helemaal geen weerklank, maar eentje wel. Dan is er weer eens iemand die het mooi verwoordt, en dan zeg je 'ja, dat is het' en dan lopen we daar weer vijf minuten achteraan. En dan is er weer een volgende. Dat is hoe het gaat, dat is wat er werkt en dat is alles wat er is. Voortdurend van buiten naar binnen en van binnen naar buiten.

Als we individualisme loslaten, wat komt daar dan voor in de plaats? Julien heeft het over praten en leren als collectief, over lerende organisaties. Kunnen we dat waarnemen, als het zich voordoet?

Julien: Wat ik spannend vind is dat als dit gesprek echt in een flow komt, dan gaan zinnen gewoon door. Dan maakt het eigenlijk niet meer zo veel uit wie de zin uitspreekt. Ze zeggen wel eens 'een collectief brein' of zo, en ik ben helemaal niet zo'n metafysisch denker. Maar ik denk wel dat het fenomeen bestaat, dat je op een gegeven moment in een gezamenlijke gedachtegang zit die jouw eigen gedachten overstijgt. Klaas: Ja, zeker. Associëren. Julien: En als we dan echt in contact zijn met elkaar en met wat we aan het bespreken zijn, dan gebeurt er meer dan wat je alleen kan.

Bij het derde gesprek was Asia el Bacha aanwezig, de stagiaire die hielp bij het uittypen van de gesprekken. Zij gaf ze een mooi voorbeeld, en demonstreerde ook dat bewustzijn van drieslagleren niet met de jaren komt of cultuurafhankelijk is.

Julien: Asia, herken jij iets in het verhaal van Henk, over Milieueducatie? Dat is gegroeid, vanuit een simpel idee naar steeds ingewikkelder. Is er een overeenkomst met KaosProjects, waar jij stage loopt? AeB: Ja, als een soort bottom up. Wij groeien ook in kleine stukjes. Iedereen is bezig bij ons: wij hebben stagiairs, en de ondernemers zijn bezig elk met hun eigen bedrijfje. Dus iedereen is bezig met zijn eigen ding, maar als we bij elkaar zijn dan zie je een groei komen. Dat is niet klein, dat is echt enorm. Iedereen is apart bezig, en dan komen we bij elkaar en dan zie je enorme groei. Van allemaal ideeën, diversiteit ook.

Collectief leren is volgens Asia niet klein, maar enorm. We hebben een ander soort leren nodig om het collectieve leren te zien. Een manier van leren waarmee we in de complexiteit en de dilemma's van het dubbelslagdenken lijnen kunnen ontdekken, die onze inspanningen richting, zin en betekenis geven. Drieslagleren noemde Bateson dat. Zijn er modellen om dit soort leren, dat kennelijk collectief gebeurt, zichtbaar te maken?

Julien: Kennen jullie Spiral Dynamics, dat ontwikkelingsmodel? Ik heb er vorige week weer les in gegeven. Het komt van een psycholoog, Graves²¹, die zegt: 'als volwassene ontwikkel je je door allerlei fasen heen'. De navolgers van Graves – Graves schreef dit in de jaren '70 – zeggen dat ook hele samenlevingen zich door die fasen heen ontwikkelen.

Julien legt het model achter Spiral Dynamics²² uit. Het beschrijft ontwikkelingsfasen waar samenlevingen doorheen groeien.

Julien: Elke fase heeft een kleur gekregen. De eenvoudigste fase is gewoon als groep overleven, van dag tot dag, de beige fase. Dan komt de roze fase: om met allerlei onheil om

te gaan ontwikkelt een samenleving mythisch denken. Overleven is bijvoorbeeld afhankelijk van godheid Aarde, en je moet het lot een beetje afkopen en de geesten gunstig stemmen. In de derde, rode fase zijn mensen machtiger dan Goden, daar domineert het recht van de sterkste: met stammenstrijd en warlords en zo, een machofase. In de vierde fase komen regels in plaats van het recht van de sterkste. Wetten, Goddelijke regels die voor iedereen gelden. Maar bijvoorbeeld ook de rekenmodellen die ons beheersen in plaats van dat wij nog onze modellen beheersen. Dat is de blauwe, dogmatische, bureaucratische samenleving. En daarop volgt oranje, en dan wordt een samenleving individualistisch, dan gaat het om gelukkig zijn, rijk worden, winnen. Klaas: Waar we nu in zitten, zeg maar? Julien: Ja, we zitten hier in Nederland overwegend in blauw-oranje. En dan ontwikkelt een samenleving door naar groen, en dat staat voor zaken als solidariteit, multicultureel, democratie en de universele rechten van de mens. Tot en met de groene fase wordt de ontwikkeling veroorzaakt door individueel leren. Maar daarna zegt Graves eigenlijk... Klaas:dan begin je weer opnieuw. Julien: Ja, maar op een ander niveau van bewustzijn, en dat zitten wij volgens mij te ontwikkelen. Ik noem het vaak de overgang van 'ik' naar 'wij'. Dan komt er iets van een holistische visie op. Dan ga je eilandjes verbinden en grote bewegingen zien. Dat zijn de gele fase (complexiteit) en de turquoise fase (holistisch). Turquoise zou wel eens voor duurzaamheid kunnen staan.

Al deze ontwikkelingsfasen zijn er al. Bijvoorbeeld bij al die mensen die zich individueel ontwikkelen en persoonlijk leiderschap tonen. En ook bij al die organisaties die 'lerend' willen zijn, maatschappelijk verantwoord willen ondernemen of duurzaam willen bankieren.

Klaas: Dus je ontwikkelt je als mens door die stadia heen. Karen: Door die waardenstelsels. Julien: Ja, ze noemen het waardenstelsels. Je kunt er ook op coachen, je kunt mensen (of groepen, of organisaties) een beetje prikkelen naar de volgende fase. Je kunt het zó herkennen, waar mensen zitten, en dus ook in welke richting ze zich verder kunnen ontwikkelen.

Als we het enkel- en dubbelslagleren op grote schaal willen stimuleren en in duurzame richting willen leiden, valt er nog veel te leren op het niveau van drieslagleren. Als het gebeurt, valt dat waar te nemen aan signalen als: elkaars zinnen afmaken, het 'ik' dat opgaat in een groter geheel, beleving van een 'enorm' geheel, het ontstaan van een wij-bewustzijn. Het is onverstandig om dat leren over te laten aan grote leiders en geniale wetenschappers. Dat kunnen we zelf ook, dagelijks, en dan dragen we eraan bij dat de massa mensen groeit die dagelijks drieslagleert. Dat levert collectieve strategieën op, en collectieve verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld voor het duurzaam maken van systemen en organisaties.

5.4 Strategieën voor duurzame ontwikkeling

De duurzame systeemtransitie is voorstelbaar en schemert als mogelijkheid door de huidige situatie heen. Welke strategieën staan tot onze beschikking om de transitie - terwijl hij gaande is - te faciliteren? Ons gesprek leidt tot de conclusie dat we de drie niveaus van leren kunnen combineren tot een samenhangend stelsel van strategieën voor duurzame ontwikkeling.

5.4.1 Enkelslag strategieën: Duurzame keuzes in systemen inbouwen

Dubbelslagleren (dagelijks de drie P's afwegen) is wel belangrijk, maar niet genoeg als strategie om duurzaamheid teweeg te brengen. Laten we het elkaar vooral ook makkelijk maken waar het makkelijk kan. Dat kan door zoveel mogelijk enkel-slagleren voor duurzame ontwikkeling in onze systemen in te bouwen.

Julien: Het zou ook zo georganiseerd kunnen worden dat er in die winkel, en misschien wel in alle winkels, alleen nog maar duurzaam geproduceerde tafels verkocht worden. Dan komt al die complexiteit niet bij de consument terecht, maar dan zijn de systemen erop ingericht dat alle tafels gewoon duurzaam geproduceerd zijn.

Eenvoudige, gerichte reclamecampagnes kunnen gedragsverandering op grote schaal teweeg brengen.

Karen: Weet je, de BOB-campagne, 'Wie is vanavond de BOB?', heeft geweldig goed gewerkt. Als je mensen een eenvoudige manier aandraagt om iets te realiseren, dan heb je zoveel verkeersdoden minder. Op zoek naar de eenvoud der dingen, daar zit een stukje van de oplossing. Niet alles.

Duurzaamheid kan, net als andere doelen, gewoon in systemen ingebouwd worden. Dat kunstje heeft de mensheid vaker geleverd: rechtvaardigheid is in juridische systemen ingebouwd, de schaalvoordelen van massaproductie in productiesystemen. Met alle beschikbare kennis van wat duurzame alternatieven zijn, moet duurzaamheid ook in te bouwen zijn.

Marten: Philips heeft nu het initiatief genomen om de gloeilampen de wereld uit te helpen. Maar dat betekent dat je de hele keten moet gaan doordenken. Henk: En dan begint het al met huizen en gebouwen zongericht ontwerpen, dat je daar al over nadent.

Duurzame keuzes inbouwen in systemen is snel te bereiken als regeringen zich sterker sturend opstellen. Dat heeft gevolgen voor de keuzevrijheid van individuen.

Jacques: Maar dan kom je uit op systemen zonder keuzevrijheid, dan kom je op een staats-systeem uit zoals in Cuba. Castro wilde ook aan 'energiezuinig' gaan doen en die heeft gewoon gezegd: 'allemaal spaarlampen'. Dus elk buurtcomité daar heeft alle lampen uit de muur gesloopt en er allemaal spaarlampen in gedaan. En Australië gaat hetzelfde doen, andere lampen dan spaarlampen worden verboden bij wet. Geweldig! Maar vinden we het slim eigenlijk?





Dictaturen hebben de naam dat ze snel en effectief systemen kunnen inrichten zodat collectief gedrag in een gewenste richting gestuurd wordt. Staten doen dat, bedrijven met monopolies doen het ook.

Harm: Het feit dat het Chinese systeem dingen goed kan leiden komt natuurlijk door het feit dat het een dictatuur is. Je kunt daar gewoon stellen: 'ik bepaal dat we allemaal linksaf gaan'. Julien: Maar hoe vrij zijn we hier dan? Hier is het bijna onmogelijk om een computer zonder Microsoft te kopen. Ik bedoel: die systemen zijn niet heel wezenlijk anders. Klaas: Wij hebben er een ander sausje overheen gegooit. Julien: Het kapitalisme creëert ook onvrijheid op consumentenniveau, net zoals het staatscommunisme.

Als we massaal een koers inslaan is het, eenmaal op gang gekomen, moeilijk het proces nog bij te sturen of te keren. De feedback van ongewenste effecten terug naar het systeem duurt te lang. Samenlevingen die vertrouwen op enklslagleren schieten door. Onduurzaamheid kan een direct gevolg zijn van eenzijdig vertrouwen op enklslagstrategieën. Onvrijheid is dat ook.

Harm: Maar ik vind het gevaar - en daarom was ik er zo negatief over - dat je zo kunt doorschieten met die partiële optimalisatie. Er zijn zoveel voorbeelden van, ook in heel andere systemen die we steeds maar weer proberen te perfectioneren. Bijvoorbeeld die bureaucratische systemen waar jullie het steeds over hebben, dat is ook een vorm van partiële optimalisatie: 'het moet allemaal strak geregeld'.

Enklslagstrategieën, variërend van totalitaire besluiten, eenvoudig toepasbare gedragscampagnes en alleen duurzame producten aanbieden, zijn op zich uiterst effectief. Als we de juiste oplossingen inbouwen in onze systemen, dan is het resultaat voorspelbaar: we bereiken precies wat we willen. We richten processen erop in en stellen prestatie-indicatoren vast. We maken protocollen en leren mensen zich eraan te houden, met behulp van bonussen en toezicht. Als we overal rendement uit willen halen, dan kunnen we er - door de bank genomen - op vertrouwen dat we dat rendement krijgen ook.

We zijn als Koning Midas van Frygië, die van Dionysus een wens mocht doen toen hij sater Sile-nus had gered. Hij wenste dat alles wat hij aanraakte in goud zou veranderen. Toen echter ook zijn voedsel en zijn kind in goud veranderden, besloot hij de macht die hij had weg te wassen in de rivier Pactolus. Het probleem is dat we als systeembouwers heel precies moeten bepalen wat we willen. En die vraag brengt ons in dilemma's.

5.4.2. Dubbelslag strategieën: systemen verbeteren

Kunnen we voorkomen dat strategieën voor enkelslagleren doorschieten? We belanden in een paradox. Hoe meer we onze enkelslagstrategieën perfectioneren, hoe moeilijker het is om ze weer te doorbreken als ze onduurzaam worden.

Marten: Bij het thema CO2-uitstoot van glastuinbouw kassen, zeggen technici: 'Er kan een heleboel. Je moet het alleen wel willen en dan je moet het ook doen'. En waar ik steeds meer achter kom, is dat de financiering bij dat soort projecten op een andere tijdschijf ingesteld moet worden dan we nu gewend zijn. We zijn nu gewend dat we snelle winst moeten maken. Dat merk ik ook bij gebiedsontwikkeling, daar zijn we nu met banken in gesprek over financiering van gebiedsontwikkeling. Er zijn maar een paar projectontwikkelaars die zelfstandig op die tijdschijf kunnen werken. En bij die tijdschijf lopen banken tegen hun standaard computermodellen over risicomanagement aan. Risicoanalyse was vroeger iets van 'ik geloof erin'. Tegenwoordig is het een uitkomst van een computermodel. En dan ga je dus besluiten nemen op basis van een werkelijkheid die je in de computer hebt vastgelegd, en niet op basis van inzicht en intuïtie, want dat kun je niet in een computermodel vangen.

Economische modellen zijn een eigen leven gaan leiden. Zo kan het lijken alsof we alleen uit de kredietcrisis kunnen komen, als we weer collectief 'vertrouwen' op de werking van het systeem dat het veroorzaakte.

Marten: Je merkt dat de reguliere financieringsstromen zo'n duurzame financiering gewoon niet aankunnen. Overall waar er mooie wiskundige computermodellen gebruikt worden voor risicomanagement, zie je dat alles wat eigenlijk een kwaliteitssprong is, wordt afgeschoten als een te groot risico.

Modelmakers maken geen deel uit van de modellen die ze hebben gemaakt. Dat maakt het moeilijk om de modellen buiten werking te stellen als blijkt dat de werkelijkheid zich niet volgens de modellen ontwikkelt.

Klaas: Beslissen op basis van intuïtie is eng, hè? Marten: Het is ook durf, en dat betekent ook het risico nemen dat het fout gaat. Julien: Het is ook een kwestie van verantwoordelijkheid voor je modellen. Want die modellen zijn bedacht door gewone mensen, stervelingen zoals jij en ik. En die modellen worden verheven tot een soort wet waar we ons allemaal aan moeten houden, want dán lopen we geen risico. Marten: Ik heb zelf in de 'modellenfabriek' van Rijkswaterstaat gewerkt. Het enige wat zeker is bij een model is dat het nooit de waarheid voorspelt, het is een hulpmiddel. Het moet je helpen om je gedachten te ordenen. Het ontslaat je niet van het nadenken.



Is dubbelslagleren voor duurzame ontwikkeling in systemen in te bouwen? Het zou inhouden dat elk door mensen gebouwd systeem vrijheidsgraden kent. Vrijheidsgraden die het mogelijk maken dat de mensen die door de systemen gestuurd worden, die sturing kunnen bevragen en veranderen. Dat is niet eenvoudig, het is een dilemma op zich.

Jacques: Dus je krijgt mechanismen om de deuren open te houden en mechanismen om het beheersbaar te houden, en die strijden.

Ton brengt de Deming-cirkel in als voorbeeld van zo'n dubbelslagstrategie: een strategie waarmee mensen systemen van binnenuit kunnen verbeteren.

Ton: Systeemdenken is heel cruciaal in die strategie van onderwijsvernieuwing voor duurzaamheid. Karen: Wat levert het dan op, dat zo cruciaal is? Ton: Je kent de Deming-cirkel, van plan-do-check-act? Nou, diezelfde slagen maakt het systeemdenken ook. Dus in alles waar je mee bezig bent moet je steeds die cirkel doorlopen. Niks is fout, alles is goed. Maar: evalueer steeds wat je doet zodat je ook weer terugkomt en een vervolgslag kunt gaan maken.

Dubbelslag strategieën gaan ervan uit dat elk resultaat een resultaat is waar we van kunnen leren. Ton vertelt wat de omslag van enkelslagleren naar dubbelslagleren in het moderne onderwijs teweeg brengt. Het leidt mensen op om veel vrijer met dilemma's om te gaan. Jongeren leren autonoom te denken, ze leren te leren.

Ton: Het onderwijs kent een aantal doelen: de eindtermen, die zijn wettelijk vastgelegd. Daar zitten tussendoelen aan vast, en die zijn vertaald in wat we met elkaar vinden wat we moeten kennen, kunnen en doen. En die zijn weer vertaald, in werkvormen en onderwijsinhouden. Dat is een heel strak systeem, een heel strak schema, waar het onderwijs zich heel graag aan vasthoudt. Karen: Dat is veilig. Ton: Terwijl het systeemdenken nou juist is: niks ligt vast. Daar zit heel veel beweging in. Alles kan, maar voor alles wat je doet heb je kennis nodig, moet je kunnen leren, heb je vaardigheden nodig. Dus moet je zelf de inhoud zoeken die je nodig hebt om dingen te gaan doen.

Ondernemers zijn een andere groep die in de belangstelling staan, omdat ze autonoom beslissingen nemen, bijvoorbeeld voor duurzaam ondernemen.

Jacques: Nergens ter wereld vinden zoveel innovaties plaats op het gebied van energie als in de Verenigde Staten. Amerika is toch een ondernemersland. Het is de grootste energiever-slinder, maar in de alternatieve markt is daar ontzettend veel gaande. Sommige, vaak kleine ondernemende organisaties, spelen daar snel op in. Ze groeien vanuit een algemeen beeld van: 'luister eens, het klimaat, het gaat niet goed, we krijgen een energietekort, en dit is een markt'. Dus die hebben een ander systeem ontdekt en die gaan meteen opereren in dat systeem. Dat soort bedrijven ontwikkelen een auto op waterstof, of een heel nieuwe energievoorziening, of energierijke zonnecellen. En als dat perspectiefrijk wordt, dan gaan de grote systemen beleid maken, en dán gaan ze langzaam om.

We haalden China aan als voorbeeld van een maatschappij waar enkelslagleren makkelijk is aan te sturen door beslissingen te nemen die meteen voor iedereen gelden. Maar ook daar is, net als hier, de optelsom van dagelijkse individuele beslissingen zo complex, dat enkelslagstrategieën niet volstaan om duurzaamheid teweeg te brengen. Heeft het Chinese systeem nog andere kenmerken waar wij van kunnen leren? Faciliteren Chinese autoriteiten bijvoorbeeld dubbelslagleren?

Ton: Ik was dit najaar in Australië en daar heb ik gesproken met iemand die heel dicht bij de Chinese top zat, bij het Centraal Comité. Iedereen denkt dat ze daar de boel uit de hand laten lopen. Maar ook daar zijn ze doodsbang voor wat zich aan het ontwikkelen is: over tien jaar ontploft die Chinese economie. Alle Chinezen willen luxe en comfort op hetzelfde niveau als wij hebben. Je kunt voor 1,5 miljard Chinezen die allemaal een auto willen technologisch een auto uitvinden die 1:60 rijdt. Maar als anderhalf miljard Chinezen in die auto rijden dan is het probleem niet weg. Het gaat om een grote massa, daar moet je eigenlijk de chaostheorie op loslaten... Ik zie twee strategieën om dat amorfe proces van al die individuele keuzes te beïnvloeden, om daar enige sturing aan te geven. Dat is een voorlichtingstrategie gericht op mensen die nu beslissingsverantwoordelijkheid dragen, en een onderwijsstrategie gericht op mensen die over één of twee generaties beslissingsverantwoordelijkheid dragen. Dat is een heel groot concept. En dat is ook het grote belang van onderwijs in dit verhaal. Deze twee strategieën zijn voor mij een enorme drive, om daarmee aan de gang te zijn. Want ik probeer dat terug te vertalen naar die concrete lessituaties van mannen en vrouwen in het primair onderwijs en in het voortgezet onderwijs en in het beroepsonderwijs in al hun schakeringen in Nederland.

Dubbelslagstrategieën voor duurzame ontwikkeling zijn erop gericht om zoveel mogelijk mensen het duurzaamheidsdilemma onder ogen te laten zien. De klus is om zo veel mogelijk mensen te empoweren, en op zo breed mogelijke schaal te motiveren en hen van de nodige informatie te voorzien, zodat ze zelf duurzame keuzes kunnen maken.

Dubbelslagstrategieën bieden mensen ruimte om te leren omgaan met dilemma's. Ruimte om bewuste, individuele keuzes te maken en ruimte om dagelijks, individueel te leren van de resultaten van die keuzes. Ze zijn erop gericht om massa's mensen tegelijk te leren om het dilemma onder ogen te zien dat we zelf verantwoordelijk zijn voor de resultaten van onze systemen, zowel individueel als collectief.

5.4.3 Drieslag strategieën: faciliteren van een systeemtransitie

De klus voor 'beïnvloeders' - bestuurders, onderwijzers, managers, wetenschappers, voorlichters - is dubbelslagleren op grote schaal te bevorderen zonder dat mensen massaal in de chaos vastlopen. Onderwijs, organisaties, processen en systemen, we kunnen ze zo inrichten dat mensen massaal dubbelslagleren. De klus is om dat gezamenlijke leren zo te richten, dat het niet bij het constateren van dilemma's blijft. Systeemtransitie vindt pas plaats als er ruimte is om dubbelslagleren om te zetten in het bevragen, veranderen en innoveren van de systemen waar we deel van uitmaken. Het daagt de groep professionals, dat we er zelf op dat niveau inzitten.

José: Ik kan wel een casus inbrengen, over hoe je die leerprocessen benadert. Projectleiders

waar ik mee werk hebben concrete casussen, en mijn casus is dus: hoe organiseer ik dat leerproces. Een casus als gebiedsontwikkeling is meer tastbaar: 'samen vanuit verschillende blikrichtingen naar een gebied kijken'. Marten: Maar volgens mij zitten we allemaal op dat niveau er in, hè? Paulien: Ja, volgens mij wel.

Wat we over onze eigen rol leren, zijn kwesties op het niveau van drieslagleren.

Henk: Ik ben begonnen in een boek over educatie voor duurzame ontwikkeling, van Nico Roorda²³. Het aardige vond ik het voorwoord. Hij schrijft waarom er in het boek geen hoofdstuk staat met een kritische discussie van enkele honderden definities van duurzame ontwikkeling: omdat studenten ze doorgaans niet nodig hebben! Veel belangrijker is dat ze een intuïtief gevoel krijgen voor wat duurzame ontwikkeling is, welke problemen en kansen er zijn, en vooral welke bijdrage ze zelf, als professional, eraan kunnen leveren. En dat is niet zo grijpbaar. Julien: De definitie doet er niet toe? Henk: 'Laat honderd definities bloeien, zegt ie geloof ik.

Als we dubbelslagleren mogelijk maken in individuen, maar ook in systemen en structuren, dan kan daardoor een systeemtransitie teweeg gebracht worden die meer omvat dan we van te voren kunnen overzien. Ton beschrijft hoe dat in het onderwijs kan werken:

Ton: Dat is ook het interessante aan dit hele verhaal: Als je de dynamiek van leren omgaan met dilemma's goed gebruikt, kan hij als vehikel gaan functioneren. Het is geen onderwijs-vernieuwing, maar het kan – hoop ik – leiden tot onderwijsvernieuwing. Karen: Dus wat je los zou moeten laten in die vernieuwing is dat er vaste doelen zijn. De doelen zijn afhankelijk van mensen die leren afwegen en keuzes maken. Ton: Ja. Waar scholen zó denken en zich zó ontwikkelen, in termen van leren voor duurzame ontwikkeling, daar zie je ook heel makkelijk verwevenheid ontstaan van formeel leren en informeel leren, van binnenschools leren en buitenschools leren, van de school als kennisbrenger en de school als kennisvrager, van de omgeving als kennisbrenger en als kennisvrager. Op die plekken zie je duurzaamheidvaardigheden op kleine schaal ontstaan. En daar moet je toch bij beginnen. Want je bent in een kolom bezig die gaat van de hele kleine individuele schaal naar een hele grote mondiale schaal.

In Ton's verhaal is 'leren omgaan met dilemma's' te herkennen als een principe, dat op vele schaalniveaus tegelijk zijn werk doet. Julien hanteert het concept fractale formules om te verklaren hoe dat werkt. In paragraaf 4.4 vertelde ze over 'concurreren of samen?' als fractale formule in het Volkskrantgebouw.

Julien: Het maakt nogal wat uit, welke basisprincipes je in een ontwikkelproces introduceert. Fractale formules zijn als begrip ontleend aan de chaostheorie. Op elk schaalniveau werken dezelfde eenvoudige regels (fractale formules), en daaruit komen systemen voort met hoge complexiteit. Dat werkt zo in een school vissen. En volgens mij werken in menselijke sociale processen ook veel van die fractale formules.

De werking van fractale formules is dat het kleine met het grote verbonden raakt, zonder centrale leiding of een sturend individu op een machtspositie. Fractale formules kunnen bewust

gehanteerd worden, als drieslagstrategie. Dat kan in een netwerk van gelijkwaardige interactie en heeft geen hiërarchie nodig om effectief te zijn.

Julien: Bij het begeleiden van broedplaats Het Volkskrantgebouw heb ik geleerd dat je alleen met fractale formules kunt sturen die jezelf doorleefd hebt. Ze moeten op het persoonlijke, biografische niveau kloppen: want anders zeg je het wel, maar doe je iets anders. Dan werkt de regel voor jou zelf al niet, laat staan dat je dan anderen kunt verleiden om die regel te volgen. Je kunt dit ook niet allemaal van te voren bedenken. Dan zou je een utopie ontwerpen vanuit je studeerkamer. Wij hebben al doende geleerd, in interactie met de mensen die het gebouw introkken, welke fractale formules gaan werken. En dat is een dagelijks, normaal, ongestuurd proces: gewoon mensen die elkaar aanspreken en fractale formules aan elkaar doorgeven. Dat is eigenlijk het belangrijkste wat we doen, zowel onderling als naar de mensen toe die in het pand komen werken²⁴.

Karen begrijpt dat drieslagstrategieën eenvoudig kunnen zijn én een transitie teweeg kunnen brengen, die verder reikt dan alleen het thema duurzaamheid. Ze zoekt naar woorden ervoor:

Karen: Daar zou ik graag op willen aanvullen dat het leren niet noodzakelijkerwijs alleen maar gaat gebeuren op dat stukje inhoud wat je wil vastpakken. Als dat 1% is, dan gebeurt dat leren ook in de 99% daaromheen. Net zoals mensen veel meer kunnen dan in hun functieomschrijving staat, kun je nog veel meer leren dan dat wat je als agendapunt zou willen neerzetten. Nou dat, op metafysisch gebied, dat is misschien een beetje zweverig...

José ziet het ook: wij zetten de grote duurzaamheidsboodschap om in kleine acties, en maken ruimte voor de mogelijkheid dat dat plotseling massaal en op een grotere schaal effectief wordt.

José: Er zijn mensen die wel die verandergang willen maken, ook in mijn organisatie. Dat kunnen wij faciliteren, dat is de rol die wij hebben, dan ben je kleinschalig, van onderop aan het werken. Ik stel mezelf de vraag: wat ben ik nou in feite aan het doen? Hoe verbind ik dat van onderop werken zo dat er een verbreding gaat ontstaan. Die grote boodschap die je hebt, die je omzet in kleine acties omdat het niet anders kan, hoe krijg je dat toch weer naar het grote toe...

Strategieën als: meerdere perspectieven samen brengen, dilemma's als vehikel voor verandering inzetten, ruimte maken voor zelforganisatie, toepassen van dezelfde principes (fractale formules) op elk schaalniveau, het zijn strategieën die mensen brengen tot leren over leren, en tot leren over de systemen waar ze deel van uitmaken. Het zijn strategieën die meer leren teweegbrengen dan van te voren bedacht kan worden. Met drieslagstrategieën wordt ruimte gecreëerd voor nieuwe routes waarlangs systemen kunnen ontwikkelen tot flexibele duurzame systemen. Ruimte voor systeeminnovaties. Niet omdat de grote leider of de systeembouwer dat wil, maar omdat al die individuen in systemen daar dagelijks voor kiezen.

5.5 We kunnen het: leren voor duurzame ontwikkeling

In dit hoofdstuk hebben we laten zien wat we als professionals in het 'leren voor duurzame



ontwikkeling' zelf leren om de systeemtransitie mogelijk te maken. In de uitwisseling met elkaar blijkt er ook voor ons nog genoeg te leren. We leren om de verantwoordelijkheid te accepteren dat we middels beslissingen over de inrichting van organisaties en systemen het enkelslagleren van grote groepen mensen beïnvloeden.

Peter: Wie zijn wij om te zeggen dat Brazilianen niet de ervaring mogen opdoen van ontbossing, en daar zelf hun lessen uit mogen trekken? Wie zijn wij dat we mogen afwegen? Een moeilijke discussie. Julien: Nou, wie zijn wij om te zeggen dat we gewoon de wereld moeten leegvisen en ontbossen tot de wal het schip keert, dat is dan ook discussie die we voeren.

We leren dat enkelslagstrategieën heel effectief zijn bij het teweegbrengen van snelle verandering. We leren ook dat het nadeel van deze strategie 'partiële optimalisatie' is. Het zet mensen vast in afhankelijkheid van systemen, en zet systemen vast op een koers waar ze niet makkelijk van afgebracht kunnen worden.

Leren voor duurzame ontwikkeling houdt in dat we verantwoordelijkheid accepteren voor onze partiële geoptimaliseerde systemen, en onszelf als bouwers en inrichters serieus nemen. Dat brengt ons in het dilemma dat we de routines die in systemen en organisaties zijn ingebouwd, ook weer open moeten kunnen breken om ruimte te maken voor dubbelslagleren. We zullen regels moeten overtreden en kaders moeten oprekken. Als we dat doen, maken we ruimte voor veel meer mensen om ook dagelijks people, planet en profit af te wegen. Ruimte zodat ook zij keuzes binnen en buiten de bestaande kaders kunnen maken. Het voelt als een zware verantwoordelijkheid nu we deze klus onder ogen zien. We onderkennen dat dubbelslagleren voor duurzame ontwikkeling kan vastlopen in complexiteit en chaos.

Om ons repertoire compleet te maken, maken we ons dan ook drieslagleren eigen. Als we drieslagleren, leren we de systeemtransitie waar te nemen terwijl hij om ons heen gaande is. Daarbij laten we de grenzen van onze individualiteit en onze opvattingen los. We leren om drieslagleren waar te nemen en erbij aan te sluiten. We begrijpen dat we zelf door dit leren minder zichtbaar worden. Drieslagleren maakt de verantwoordelijkheid voor duurzaamheid niet nog zwaarder, omdat we hem leren delen. We leren de grote beweging te zien en ook de kleine interventies die de beweging in gang houden. We leren zelf van die kleine interventies te doen, en laten ons daarbij leiden door duurzaamheid - zonder daar belang bij te hebben en zonder een leider nodig te hebben. Wat geeft ons het recht om dat te doen? Welke positie legitimeert ons om dat te doen? Wie geeft ons daartoe opdracht? Wie empowert ons? De bron vinden we in onszelf en in elkaar, en in de verhalen die we elkaar vertellen. Yes, we can.

6

Toepassingen

6.1 Theorievorming over systemen die zichzelf veranderen

Dit essay is te beschouwen als een bijdrage aan een verklarend verhaal, een theorie over leren voor duurzame ontwikkeling. We hebben als reflecterende praktijkmensen onze handelingstheorieën zichtbaar gemaakt en onder de loep genomen. We zijn tot de conclusie gekomen dat het kan: mensen kunnen de systemen waar ze zelf in werken van binnenuit veranderen.

Paulien: Het is volgens mij een ontwikkeling, een levenscyclus van systemen. Je hebt in eerste instantie een nieuw systeem, en dat is door heel innovatieve mensen als nieuw, ambitieus systeem bedacht: 'We hebben bijstandsuitkeringen vanaf nu, we hebben nu een ziektekostenverzekering, we hebben vanaf nu onderwijs voor iedereen', of 'vrouwen mogen stemmen'. Dat zijn hele grote systeemveranderingen, dat waren hele creatieve en nieuwe gedachten die heel mooi waren in hun afwegingen en in hun rechtvaardigheidsbesef. Of bijvoorbeeld het thema voedselvoorziening: 'Iedereen te eten, nooit meer dat iemand in een vuilnisbak moet zoeken naar eten, en daarom gaan we nu een ander systeem maken. We gaan subsidie geven om boeren te laten optimaliseren, omdat we nooit meer honger willen'. Dus dan heb je een heel mooi en inspirerend startpunt van een systeem. Op een gegeven moment treden er perverse effecten op. De tijd is veranderd, de basis waarop dat systeem is gefundeerd is in dat tijdsgewricht veranderd, dus het systeem is niet meer in balans. En dan werken er allemaal mensen in het systeem die ervoor gaan zorgen dat het niet helemaal uit elkaar flikkert. Dan wordt er verbeterd en gesleuteld en geoptimaliseerd en dan krijg je de tyranny of small decisions. En op een gegeven moment moet je concluderen dat het niet duurzaam meer is. En dan moet er een leider zijn die zegt: 'weg ermee, we doen het anders, het nieuwe systeem'. Dan komt er ruimte voor een transitie. Dus systemen hebben een levenscyclus. En je hebt al die mensen in al die fasen nodig.

Wetenschappers zijn misschien al bezig om dit verklarende verhaal aan de empirische werkelijkheid te toetsen. Maar laten we daar niet massaal op gaan wachten, voor we in actie komen. Als we wachten tot we 100% zeker weten dat de ijskappen door ons toedoen smelten, dan zijn ze weg voor we in actie komen. Daarom geven we in dit afsluitende hoofdstuk enkele praktische toepassingsmogelijkheden aan van deze zich ontwikkelende theorie. In paragraaf 6.2 vindt u mogelijkheden die u, lezer, individueel kunt oppakken. In paragraaf 6.3 de toepassingsmogelijkheid die op het collectieve niveau ontstaat.

6.2 Praktische toepassingen om systemen van binnenuit te veranderen

Op welke manier kunnen we de duurzaamheidstheorie toepassen die zich aan het vormen is en waar dit essay aan bijdraagt? Wat kan het praktische nut van dit essay zijn? U heeft daar mogelijk ook ideeën over. In aanvulling daarop zijn de deelnemers aan het gesprek op de volgende toepassingsmogelijkheden gekomen:

Het doet ertoe, elke spaarlamp die u indraait, elke keer dat u een biologische kip koopt in plaats van één uit de bio-industrie, elke keer dat u de trein neemt in plaats van de auto, elke keer dat u vegetarisch kookt, elke vliegreis die u niet boekt, elke A4 die u naar de papierinzameling brengt, enzovoort, enzovoort.

Een mens is veel meer dan elk van zijn rollen afzonderlijk. Laat u niet tot één rol beperken, ontwikkel een zelfbeeld waarin u overal één en dezelfde mens bent. Geeft uw omgeving u daarvoor niet de ruimte? Maak die ruimte dan (in u)zelf.

Leren voor duurzame ontwikkeling is leren omgaan met dilemma's. In dat (dubbelslag)leren kan het wiel niet vaak genoeg uitgevonden worden. Creëer veel situaties waarin u dat samen met anderen doet: met kinderen en ouders, met burens en collega's, thuis en op het werk, in uw vrije tijd en professioneel. Maak samen en bewust die keuzes voor een vakantie ver weg of in de buurt, voor de auto of de fiets, voor een baan ver weg of dichtbij, voor streekgebonden dineren of Aziatisch, voor seizoensgebonden groenten of aardbeien in de winter.

Het veranderen van uw dagelijkse routines, de dagelijkse worsteling met dilemma's en het dagelijks vragen stellen bij de systemen die ons omringen: zie het niet als druppels op een gloeiende plaat, maar als beweging in het magma dat continentale platen doet schuiven.

Zie de grote verbanden in het kleine van alledag, besef de reikwijdte van uw keuzes. Elk object, snippertje papier, stukje textiel in uw omgeving komt ergens vandaan, heeft al een wereldreis achter de rug. Het is ergens ontstaan, er was een ontwerper, een producent, een transporteur, vervoer, verpakkingsmateriaal, verkoop, een financiële transactie. U was de laatste schakel in die keten. Besef uw invloed: het maakt uit hoe u met de dingen omgaat. Elke stap die u zet, schept ruimte, schept ruimte voor meer. Elk inzicht brengt het volgende dichterbij.

Verrijk uw perspectief met dat van anderen. Verplaats u in uw buurman, partner, collega, de bakker. Verruim uw blik door te stoeien met andere wensen, verlangens en waarden op zaken die u van belang vindt. Vraag mensen om u heen om hun mening, hun keuze, hun kijk op de zaak. Waar zitten de overeenkomsten? Waar de verschillen? Waar worden de verschillen door veroorzaakt? Ga niet in discussie, maar onderzoek andere perspectieven.

Als de verantwoordelijkheid u te groot wordt, of als de complexiteit gevoelens van machteloosheid in u oproept, besef dan dat er nog een wereld te leren valt op het niveau van drieslagleren. Zoek gesprekspartners, kijk wie in uw omgeving dit soort vragen aankan of creëer een omgeving die u in het onderzoeken van deze vragen stimuleert.

Het vrije gesprek is een van het soort leeromgevingen, waarin u rollen kunt integreren, buiten kaders kunt leren denken en systeembewustzijn kunt ontwikkelen. We zien ze op allerlei plekken opkomen: als Communities of Practice, leerkringen, vrijplaatsen en in informele settings.

Julien: Kennen jullie Presence? Karen: Oh ja, van Peter Senge²⁵. Julien: Het is één neergeschreven vrijplaatsgesprek, zoals we hier ook hebben. Een paar mensen die met elkaar ervaringen uitwisselen en dat neerleggen in een boek. Karen: En verbindingen leggen tussen de Westerse benaderingen van waarheid creëren en Oosterse benaderingen, waar het niet zozeer gaat om het creëren van waarheden maar om... Julien: het ervaren ervan. Karen: De waarheden die er zijn, de ruimte geven.

Voel je vrij om wat je leert over relaties, verbanden en inzichten, toe te passen op je dagelijkse werk. Ook, juist, als dat betekent dat de systemen waarin we leven, veranderd en geïnnoveerd moeten worden. De vrijheid om dat te doen komt van binnenuit. De leiders die we vragen om ons ruimte te geven, kunnen ons alleen maar dat vertellen.

José: Wij zitten helemaal vrij te praten, maar je kunt het gesprek ook koppelen aan het project wat je aan het doen bent. Ik doe dat in mijn praktijk ook. Daar organiseren we er terugkoppeling in, waardoor het vrije denken en de verantwoordelijkheid die de persoon heeft in zijn project aan elkaar geknoopt worden.

Als u de lessen en inzichten die in dit essay beschreven zijn, toepast in de organisatie waar u werkt, dan bent u iemand die bijdraagt aan het leren van uw organisatie, en er een 'lerende organisatie' van maakt. Nog niet veel mensen kunnen zich daar iets concreets bij voorstellen. Het onderscheid tussen enkelslag, dubbelslag en drieslagleren helpt om het leren van een organisatie zichtbaar te maken. Oefen uzelf om voorbeelden van de drie niveaus van leren in uw organisatie waar te nemen en te benoemen. Draag die concrete voorbeelden van hoe organisaties leren uit, zodat andere mensen ook leren om zich iets concreets voor te stellen bij 'lerende organisaties'.

Duurzaamheid is een thema dat lerende organisaties over de grens van hun eigen invloedssfeer laat kijken en (mede-) verantwoordelijk maakt voor wereldomvattende ketens en systemen. Het is een ingang om maatschappelijk verantwoord ondernemen diepgang te laten krijgen. Ook binnen de overheid.

Henk: Er moet nieuw beleid geformuleerd worden door de rijksoverheid op het gebied van leren voor duurzame ontwikkeling, er is een centrale werkgroep mee aan de gang. Ik denk dat de dingen die we hier gedaan hebben waardevol kunnen zijn in die discussie. José: Ik zie ook mogelijkheden om wat we hier gedaan hebben, te verbinden aan het programma tot 2011 van de provincie. Henk: Dan gaat het dus weer over verbindingen maken.

Facilitators van leren voor duurzame ontwikkeling worden niet altijd herkend, en hebben ook moeite om zichzelf te herkennen. Het is een bescheiden rol, waar ze zelf manoeuvreerruimte voor maken, een rol die nog niet vaak beschreven is. In dit essay de rol zichtbaar geworden in concrete voorbeelden, in het 'eilandenmodel' en in de bespreking van enkel- dubbel- en drie-slagleren. Het lezen van dit essay kan empowerend werken, zowel direct (facilitators herkennen zichzelf) als indirect (het maakt het herkennen van andere facilitators makkelijker). Geef daarom het essay dóór aan wie ervan kan profiteren!

Julien: Misschien dat ons gedoe op metaniveau echt ons belangrijke ding is. Laten we eens in onze kracht gaan staan. Karen: Wat bedoel je dan? Julien: Ons gedoe van mensen bewust te maken van samenhang, hen te laten nadenken over kringlopen sluiten, hen ertoe te brengen systemen te innoveren, als dat ons belangrijke ding is, dan is dat waar we voor gaan. Dat voel ik wel zo. Zodat ze zich verbinden en het mainstream kan worden.

De gepresenteerde inzichten over hoe individuele dagelijkse keuzes kunnen bijdragen aan leren voor duurzame ontwikkeling. De drie niveaus van leren en de drie bijbehorende strategieën voor duurzaamheid, kunnen gebruikt worden om opleidingen voor facilitators van innoverende processen te structureren en verdiepen.

Julien: Er zijn geloof ik twee theorieën over veranderen. De ene is: eerst het oude afbreken en dan opnieuw beginnen, op de puinhopen. De andere is: je kunt gewoon in het bestaande het nieuwe doen, vanuit een andere mindset. Duurzaamheid een stem geven in onze dagelijkse besluiten betekent dat we de energie die voor vernieuwing beschikbaar is niet snel opbranden, maar, in een trager proces, omzetten in vruchtbare lagen waarop anderen verder kunnen groeien.

6.3 Een toepassing op collectief niveau

Het gesprek en deze leerhistorie hebben ons inzicht in 'leren voor duurzaam ontwikkeling' aangescherpt: we zijn ons bewust geworden van de handelingstheorie en de strategieën die we - vaak impliciet en niet erg doordacht - hanteren. Het gesprek heeft tot de conclusie geleid dat een systeemtransitie teweeggebracht kan worden als we deze strategieën meer in samenhang gaan inzetten. Conceptualisering heeft geholpen om een verhaal te maken dat uitlegt dat het werkt en dat verklaart hoe het werkt. Deze leerhistorie is te beschouwen als bijdrage aan een verklarende theorie.

José: Iedere keer zeg ik weer: 'volgens mij moeten we gewoon een stuk schrijven over wat we gedaan hebben, wat we nu doen, wat onze volgende stap is'. Dat is heel simpel, maar dan spreekt het veel meer aan. Klaas: Dan ben je ook transparant.

Zo'n verklarend verhaal maakt het mogelijk om strategieën bewust in te zetten en te verfijnen. Hoe geven we deze manier van strategisch denken een plek in wat er al is?

José: Ja! Dan wordt het ook hanteerbaar, want dan zie je dat we al heel veel gedaan hebben, dat er al een hele beweging is. Jacques: Ik wil er nog aan toevoegen dat het ook een uitdaging is om te kijken hoe we dat in bestaande systemen een plek kunnen geven.

We kunnen dit essay ook beschouwen als bijdrage aan een sturend verhaal over duurzaamheid. Het is namelijk een verhaal dat meer effect heeft, naarmate we het zelf meer geloven. Als we zelf in onze theorie geloven, dan veranderen we de systemen - die we tenslotte ook zelf gecreëerd hebben. Als we er niet in geloven, dan staan we machteloos tegenover systemen die over ons heersen, en stevenen we af op een duurzaamheidscatastrofe.

Julien: Ik denk in toenemende mate dat wij in dit gesprek 'ideologie' aan het maken zijn. Een ideologie is volgens mij een verhaal met de ambitie om op een keer niet meer ter discussie te staan. Het is dan zo'n krachtig verhaal geworden, dat het niet meer betwijfeld wordt. Iedereen handelt er gewoon naar, en dat maakt de ideologie waar. Zoals 'vrije markt' denken, dat is ook ideologie volgens mij, en een heel geslaagde. Ik denk dat wij nu een ideologie aan het maken zijn over duurzaamheid. Een ideologie die ons legitimeert om te sturen op duurzaamheid. En we zouden best willen dat die ideologie wat dominanter wordt. 'Uit de onderstroom in de mainstream', is toch het motto van SenterNovem? Ideologie is dan een product waar deze groep aan bijdraagt, als we dat willen zien. Harm: Nou, ik vind dat wel een heel hoge ambitie voor deze groep, om dat nu nog te doen (gelach) Julien: We doen het gelukkig niet alleen, ik denk dat we deel zijn van een veel groter veld dat deze ideologie aan het maken is. Het hele regeerakkoord hoort daar bij voorbeeld ook bij.

Ons gesprek is te beschouwen als een bijdrage aan een ideologie in wording, een verhaal dat vertelt dat we de omslag kunnen maken naar een duurzame wereld. Een verhaal dat de potentie in zich bergt om een self fulfilling prophecy te worden: een voorspelling die niet werkt omdat bewezen is dat hij werkt, maar omdat we hem met zijn allen actief waarmaken.

Jacques: De weerstand die ik dan krijg, is dat ik een gelijkenis trek met een soort geloofsopvatting. Julien: Een religie? Jacques: Een religie, dan willen mensen ook overtuigen, en dan gaat het allemaal beter worden... Harm: Ik twijfel ook over het woord ideologie, want dat heeft zo'n waarden-geladenheid in zich.

José herkent het wel. Ze merkt dat ze zo'n verhaal in haar hoofd heeft, en dat ze dat verhaal niet altijd expliciet hoeft te maken, omdat het toch wel werkt.

José: De vraag is hoe je daar mee omgaat. Kijk hier zitten we erover te praten, maar hoe doe je dat dan in je organisatie? Ik kom er zelf achter dat ik dit geloof helemaal niet hoeft te vertellen, maar dat wat ze bij ons - bij Ruimte en Wonen - doen, bijvoorbeeld bij ontwikkelingsplanologie, dat dat aan alle kanten raakt aan het verhaal dat ik in mijn hoofd heb.

Met een werkzame ideologie is het niet nodig om eerst macht te verwerven, om dan vanuit een machtspositie het goede op te leggen. Een werkzame ideologie is ook een alternatief voor democratische besluitvorming.

Julien: Ideologieën dempen het gedoe van machten en belangen, want we zijn allemaal met het 'grote goed' bezig, dus dan staan macht en belang eigenlijk niet meer ter discussie.

Als we kiezen voor de toepassing om aan een duurzaamheidsideologie bij te dragen, dan nemen we een hele verantwoordelijkheid op ons. Geen wonder dat het voelt als 'werk', dit gesprek,

deze leerhistorie. Als we het zo beschouwen beoefenen we hier geen vrijblijvendheid, maar zorgvuldigheid.

Julien: De grote verhalen die we maken over welke kant we op gaan, ik denk dat de zorgvuldigheid waarmee we die verhalen maken er heel erg toe doet. Echt verstandig en goed kiezen: waar steken we op in? Daar mag je echt flink tijd in investeren, denk ik. Als die verhalen goed gekozen zijn, dan gaan ze ook echt sturen, omdat we erin geloven. Daarom breng ik het nu ook in: als we expliciteren dat het een ideologie is en als we daarover blijven praten, dan wordt het geen gesloten systeem, maar een systeem dat zich bewust is van zichzelf en zichzelf kan veranderen.

Ideologie maken is een mooi voorbeeld van een drieslagstrategie, en misschien zijn we die strategie aan het uitvoeren – hier in het gesprek. Durven we het aan om het proces, waarin we een zelf fulfilling prophecy bouwen, bewust aan te gaan, transparant te maken en de uitkomst bij zijn naam te noemen – een duurzaamheidsideologie?

José: Het zou heel interessant zijn om in het normale doen en laten zichtbaar te maken waar die ideologie van deze ontwikkeling er al gewoon is. Want anders zet je 'ideologie' zo in de sfeer van mensen die iets slims uitdenken. Terwijl ik zelf eigenlijk denk dat het veel meer een proces is van kleine dingen die gebeuren waar mensen op inspelen. En op een gegeven moment is het een beweging. Klaas: Ja, dan is het er. José: En dan ontstaat de verandering die mensen niet eens meer zo in de gaten hebben. Maar als je terugkijkt is het erna wel heel anders dan vroeger. Julien: Dan lijkt 'ideologie' niets anders dan het verklarende verhaal erbij. Dat mensen denken: 'hé, inderdaad, het is gebeurd'. José: Dat als je het zichtbaar maakt, dan heb je ook het verhaal erbij over wat er is veranderd. Julien: En dat verhaal slim kiezen is toch wel aan de orde. Want als het vertelt als: 'Nou, dit gebeurt allemaal, maar het betekent allemaal niks'... dan gelooft niemand erin. Dan zeggen we tegen elkaar: 'Het zal toch allemaal nooit iets worden' en komen we niet in actie. Terwijl het verhaal dat wij nu maken, een verhaal is dat zegt: 'Kijk, het draagt er echt aan bij, het gaat ergens over'. Er is dus ook een proces aan de gang waarin we kiezen: Welk verhaal wordt dominant? Geloven we dit verhaal, of dat verhaal?

Dit essay is dus naar keuze te beschouwen als een bijdrage aan een verklarend verhaal (een theorie) of aan een sturend verhaal (een ideologie) over duurzaamheid, een verhaal in wording.

José: Eigenlijk zeggen we nu, met de situatie die er is: met deze hoeveelheid grondstoffen die we hebben kunnen we maar zoveel mensen herbergen. En we komen er alleen nog maar op een duurzame manier uit als we aan de samenwerkingskant een kwaliteitssprong gaan maken. Julien: Ja, als we gaan kiezen tussen 'concurreren' of 'samen'. Dat is dus een ideologische keuze, op het kleine niveau in mijn eigen project én op wereldschaal. Zo had ik het nog niet gezien...

Of dit een dominant verhaal gaat worden, weten we nog niet. Dat het uit kan maken om erin te geloven, hebben we hopelijk aannemelijk gemaakt. Zeker is dat het hier niet stopt, we leren maar door...



Eindnoten

- ¹ Remmers, A.H. (2007): "Duurzame Ontwikkeling is leren vooruitzien: Kernleerplan Leren voor Duurzame Ontwikkeling voor het funderend onderwijs 4 - 16 jaar"; Enschede, SLO.
- ² De wereldbevolking bedroeg 2,5 miljard in 1950; voor 2050 verwachten wetenschappers rond de 9,1 miljard mensen. Bron: Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, In: World Population Prospects: The 2006 Revision, <http://esa.un.org/unpp>
- ³ Met dank aan Floor Basten voor haar deskundig advies over deze methode, zie ook: www.orleon.nl.
- ⁴ George Roth en Art Kleiner (red) (1996). Field Manual for a Learning Historian. MIT: <http://ccs.mit.edu/LH/>.
- ⁵ Peter Senge (1992). De vijfde discipline; de kunst en praktijk van de lerende organisatie. Scriptum.
- ⁶ Ann Baker, Patricia Jenssen en David Kolb (2002). Conversational Learning; An Experiential Approach to Knowledge Creation. Westport: Quorum Books
- ⁷ Gregory Bateson (1971). The Logical Categories of Learning and Communication. In: Gregory Bateson (2000) Steps to an Ecology of Mind; Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology. The University of Chicago Press, Chicago, pp. 279 - 308.
- ⁸ Zie ook: Julien Haffmans (2008), Kies zorgvuldig wat je wenst; recept voor een broedplaats. In: Michel Brakenhof e.a. (red), 2008. Kookboek Sociale Innovatie; Visies en Verhalen. Stichting GreenfieldGroep, Den Bosch.
- ⁹ Een persoonlijke handelingstheorie is een causaal model samengesteld uit kennis en ervaringen, gericht op de professionele uitoefening van een beroep. (Bron: Russische ontwikkelingspsycholoog Lev Vygotski) Met zijn handelingstheorie verklaart de professional waarom hij doet wat hij doet. De dominante handelingstheorie in een beroep of een beleidsveld is de collectief gehanteerde handelingstheorie in dat veld. Het is het handelingskader waarmee een beroepsgroep betekenis geeft aan professionele keuzes. Vaak is een handelingstheorie vanzelfsprekend, impliciet, tacit en unmarked. Pas als deze in het bewustzijn gebracht wordt, kan hij onderzocht, geëvalueerd, onderwezen en/of veranderd worden.

- ¹⁰ Aalbers, Theo (ed.), e.a. . Waardenorientaties, wereldbeelden en maatschappelijke vraagstukken: Verantwoording van het opinieonderzoek voor de Duurzaamheidsverkenning 'Kwaliteit en Toekomst' Reportnumber: 550031002/2006. Milieu en Natuur Planbureau, Bilthoven.
- ¹¹ 'Leerblokkades', in navolging van Kessels en Smit, die zich inzetten voor 'lerende organisaties'.
- ¹² Zie www.ragbag.eu
- ¹³ Jeremy Rifkin, auteur van o.a. The Hydrogen Economy, 2003; The European Dream, 2005
- ¹⁴ Zie: www.lokale-nmc.nl
- ¹⁵ Als u deze zin erg abstract vindt, vul dan in plaats van 'systeem' het woord 'organisatie' in - helpt dat? Als het dan nog te abstract is, probeer dan eens het woord 'bank', of het woord 'waterschap'. Als u dan weet dat allerlei banken en waterschappen er expliciet naar streven om 'duurzaam' te zijn - dan krijgt de zin als het goed is zijn volle betekenis. Waarom schrijven we hier dan niet 'organisaties'? Omdat er nog veel meer systemen zijn waarop deze uitspraak toegepast kan worden: productieketens, vervoersystemen, het economische systeem, het democratische systeem, en ga zo maar door. Wat zijn bijvoorbeeld de kenmerken van een 'duurzame economie'? Hoe bereiken we 'duurzame voedselproductie'? Wat zijn de kenmerken van 'duurzame democratie'?
- ¹⁶ Zie noot 7.
- ¹⁷ Bateson baseert zich op zijn beurt op een publicatie in het veld van de wiskundige filosofie: Whitehead, A.N. en B. Russell (1910-1913), Principia Mathematica, Cambridge University Press. Bateson past Russell's Theory of Logical Types toe op het concept 'leren'.
- ¹⁸ Argyris, C. and Schön, D. (1996) Organizational learning II: Theory, method and practice, Reading, Mass: Addison Wesley.
- ¹⁹ Swieringa, J. en A.F.M. Wierdsma (2002). Lerend organiseren; als meer van hetzelfde niet meer helpt. Groningen: Stenfert Kroese.
- ²⁰ Zie noot 5.
- ²¹ Graves, Clare W., "Human Nature Prepares for a Momentous Leap", The Futurist, April 1974
- ²² Don Beck and Christopher Cowan, (1996). Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change. Blackwell Publishers.

- ²³ Nico Roorda, Basisboek Educatie voor Duurzame Ontwikkeling, uitgegeven door het kennisinstituut Duurzaam Hoger Onderwijs
- ²⁴ Zie noot 8.
- ²⁵ Peter Senge, Joseph Jaworski, Otto Scharmer en Betty Sue Flowers; Presence: Human Purpose and the Field of the Future, Society for Organizational Learning, 2004



Als iedereen kiest voor duurzaamheid

Als massa's mensen (consumenten, reizigers, werknemers, ondernemers, ambtenaren, kunstenaars onderwijzers, onderzoekers...) dagelijks kiezen voor duurzaamheid, brengen ze dan verandering naar een duurzame samenleving teweeg? Elf duurzaamheidsprofessionals gingen met elkaar in gesprek over deze vraag. Hun conclusie: In principe is dat mogelijk, omdat heel veel individuen het kunnen, het willen en het doen. Of de systeemtransitie werkelijk plaatsvindt hangt van nog andere dagelijkse beslissingen, bij voorbeeld:

- Geloven we dat onze kleine bijdragen ertoe doen?
- Stemmen we onze dagelijkse keuzes voor duurzaamheid op elkaar af?
- Voelen we ons vrij om de organisaties waar we werken tot duurzame keuzes te brengen?
- Creëren we al doende systemen die massa's mensen tegelijk laten kiezen voor duurzaamheid?

Deze leerhistorie zit vol praktijkvoorbeelden van persoonlijke beslissingen voor duurzame ontwikkeling. Voorbeelden uit de praktijken van Marten van der Gaag (IPO), Harm van den Heiligenberg (Milieu- en Natuurplanbureau), Paulien van der Hoeven (VROM), Henk Klein (Weizigt Natuur- en Milieuentrum), Klaas Koopman (Waternet), José Lemmen (provincie Zuid Holland), Ton Remmers (SLO), Peter Schuthof (SenterNovem), Jacques Vroon (Verkeer en Waterstaat) en Karen Jonkers (C-Realist). Julien Haffmans (Vrijplaatsen) weefde de voorbeelden aaneen tot een handelingstheorie die uitnodigt om erin te geloven.

De essayreeks **Duurzame Ontwikkelingen II** draagt bij aan het denken over duurzame ontwikkeling in Nederland. Veel aandacht is er voor het functioneren van de overheid. Ook maatschappelijke verkenning en inhoudelijke verdieping krijgen hun aandeel in deze reeks. Zoveel mogelijk worden daarbij handelingsperspectieven gegeven. Leren voor **Duurzame Ontwikkeling** richt zich op het versterken van individuen en organisaties om tot een duurzame(-re) samenleving te komen.

In de reeks **Duurzame Ontwikkelingen II, Van denken naar Doen** zijn verschenen:

- **Duurzaam organiseren** (Cees Anton de Vries en Christiaan de Vries, RnR group)
- **Als iedereen kiest voor duurzaamheid** (Julien Haffmans, Vrijplaatsen)