

Transitiezones

navigeren op weerstand

Dit is een uitgave van ACCEZ



Voorwoord

Deze bundel is een hart onder de riem voor iedereen die ondanks tegenwind doorgaat om de transitie naar een duurzame en circulaire wereld te versnellen. Mensen die op gevoel doorvaren ook als het mist, die stormen doorstaan en die zich niet laten weerhouden door de mythen van gevaarlijke monsters onder het zeeoppervlak.

Ik weet uit mijn jarenlange ervaring als politicus hoe weerbarstig veranderen in de praktijk is. We onderschrijven vrijwel allemaal dat duurzame verandering nodig is. Over de manier waarop, de verdeling van de lasten en lusten, het tempo en wat de juiste koers is, worden we het niet zo makkelijk eens.

Toen ik de bijdragen van de bundel las, viel mij op dat op heel veel verschillende manieren steeds dezelfde soort oproep wordt gedaan. Blijf in verbinding. Sommige auteurs roepen op om goed in verbinding met jezelf te blijven, andere benadrukken dat je in gesprek met elkaar moet blijven – ook als je het niet met elkaar eens bent.

Ik wil mij graag aansluiten bij die oproep. Blijf in verbinding. Je hoeft het niet altijd met elkaar eens te zijn. Maar blijf wel nieuwsgierig naar elkaars uitgangspunten. Neem de tijd om achtergronden beter te begrijpen, zoek naar aanknopingspunten om door de weerstand heen te breken, om tenslotte stappen te kunnen zetten.

Veel leesplezier.

Meindert Stolk

Gedeputeerde Economie en Innovatie en voorzitter ACCEZ-board

Inhoudsopgave

Zie je nou doe je het weer 7

Jacco van Uden, Marjolijn Zwakman

Het grenzenwerk van een lokaal initiatief 13

Marleen Buizer, Gé Kleijweg, Evelien Olyslagers, Richard Smokers

Kennis transformatief maken – een dialoog over wederzijdse weerstand 19

Anelli Janssen, Julia Wittmayer, PJ Beers, Jasper Dijkema

Weerstaand is een Illusie 26

Robert Tekke, Arie van den Berg, Soet Huijbregts

Hoe transformeer je de mode-industrie? Draad voor draad 31

Amanda Brandellero, Alessandra Moralishvili

Essentie en weerstand 36

Armand van Oostrom, Ron Schipper

Leren en Zink 44

Catelijne van Middelkoop, Rachelle van Harn

Weerstand buiten ga naar binnen 51

Else Boutkan, Ted Duijvestijn

Weerstandigheid 57

Mart Nooijen, Bob Houtkamp

Wat leert de natuur ons over omgaan met weerstand? 65

Bowine Wijffels, Hanneke van Nistelrooij

Epiloog 73

Judith schueler



Inleiding

Transitiezones – navigeren op weerstand

In de wereld van beleid en wetenschap lichten we bij de verantwoording van lopende transitieprocessen graag successen en ‘best practices’ uit. Terwijl er zoveel te leren valt van wat in eerste instantie niet soepel verliep of niet meteen een succes was. Het veel gehoorde pleidooi ‘gewoon dóen’ is vaak te makkelijk. Door de zegetocht van succes en alles in het kielzog daarvan, zoals de focus op talent, prestatie en excellentie, wordt de lange weg van vallen en opstaan en het onderkennen van weerstand vaak niet aangegaan. Wat kunnen we van die gedachte leren in het toewerken naar duurzaamheidstransities? Dat inzicht ontstaat als we de waarde van weerstand onderzoeken. Niet om alles ingewikkelder te maken, maar om diepgang te vinden en vervolgens, vanuit de doortastendheid die daaruit voortkomt, optimistisch onze weg te vervolgen. Soms moet het ongemak er eerst zijn om de contouren van een transitiezone te herkennen en daarmee verder te gaan.

Deze bundel presenteert manieren voor het omgaan met weerstand bij duurzaamheidstransities. De auteurs laten dat zien vanuit hun dagelijkse praktijk, waarin ze werken aan transities naar een duurzamere wereld. Allemaal kijken ze anders aan tegen de waarde van weerstand, met als resultaat een breed repertoire van manieren om ermee om te gaan.

Wetenschapper, kunstenaar, beleidsmaker of natuurvrijwilliger. De auteurs schrijven in bijzondere combinaties. Het achterliggende idee is dat van co-creatie. Ze schrijven in verschillende vormen. Van liedtekst en gezamenlijk betoog tot gespreksverslag en beeldrapportage. Vanuit verschillende vertrekpunten, ervaringen en behoeften. Zo stellen we ons ook onze lezers voor. Ieder met een eigen behoefte, invalshoek en reden om de bundel op te pakken. Iedere bijdrage gaat gepaard met een vraag, die uitnodigt tot (zelf)reflectie voor iedereen

die bij het werken aan duurzaamheidstransities weerstand van waarde wil maken.

De bundel bevat voorbeelden over plastic en verpakkingen, kleding, landschappen, voedsel, biologische landbouw, bollenteelt. Uit de verhalen blijkt dat de transitie vaak al diepe wortels heeft in de besproken gebieden. Deze geschiedenis geeft vaak veel inspiratie voor de toekomst. De bijdragen laten verhalen horen van inspanningen met ‘mens en macht’, van het zoeken naar nieuwe verbindingen in een tussentijd en tussenruimte die onherroepelijk vragen opwerpt.

Er zijn zoveel afhankelijkheden bij de transformaties die we willen oppakken, dat het onmogelijk is van tevoren volgens de lijnen van een helder omlijnd stappenplan naar een vooraf vaststaand doel toe te werken. Bij iedere stap kan er een kleine winst zijn of een tegenslag. Experimenteren en échte co-creatie, dat is waarvoor we pleiten. Daarbij is ruimte nodig voor reflectie – op jezelf, op de opgave, op de probleemdefinitie, op de weerstanden en de waarde daarvan, op de positieve stapjes die je kunt nemen en op hoe je daar in gezamenlijkheid aan kunt werken. Vaak zit weerstand ook in onszelf. Het levert veel op om die weerstand te omarmen en er het gesprek mee aan te gaan, zo ervaren verschillende auteurs in deze bundel. Duurzaamheidstransities zijn niet lineair. Er is geen eenduidig stappenplan of recht pad voor. We speelden hiermee, lieten de volgorde van de bijdragen over aan het toeval en leggen het resultaat nu bij de lezer.

Omgaan met weerstand vergt veerkracht. Iedere bijdrage in deze bundel vertelt daarover een verhaal met eigen inzichten en lessen. Ons pleidooi is om de ruimte – of transitiezone – te vinden, en daaruit te putten voor een eigen verhaal.

Marleen Buizer, Judith Schueler, Levinia van Arkel

‘Zie je, nou doe je het weer!’

Wat gebeurt er als we regels en protocollen van het systeem tijdelijk loslaten? Wat voor spanning roept dat op en wat voor ruimte? De auteurs gaan met elkaar in gesprek over de weerstand die zij ervaren in hun onderlinge samenwerking. Ze ontmoeten elkaar bij de (fictieve) relatietherapeut.

Als veranderkundige en lector Change Management aan De Haagse Hogeschool onderzoekt *Jacco van Uden* wat organisaties kunnen leren van de kunsten. Zijn er manieren om de vanzelfsprekendheden in het managementdenken weer vloeibaar te maken? Performance-kunstenaar *Marjolijn Zwakman* onderzoekt binnen dat lectoraat wat ‘de kunst’ het vakgebied verander- en organisatiekunde kan meegeven aan inzichten en handvatten. Zij heeft veel ervaring met collectief leren en met werken vanuit intrinsieke motivatie, waarmee je samen al doende ‘wat geleerd wordt’ ontdekt en creëert.

De waarde van weerstand

‘Je voelt weerzin, Jacco’

‘Weerstand.’

‘Weerstand, sorry, vertel.’

‘Laat ik beginnen met zeggen dat ik weerstand als concept en als maatschappelijk fenomeen heel erg kan waarderen. Als ik als veranderkundige de vraag krijg hoe men – meestal het management – kan omgaan met weerstand tegen verandering, probeer ik de boel om te draaien. Ik stel dan dat weerstand vaak hartstikke nodig is. Geen elektrische stroom zonder weerstand. Of probeer maar eens zonder weerstand de winter door te komen. Zonder weerstand wordt niets geremd en zou de wereld een puinhoop worden. Wat je ook vaak ziet is dat mensen die niet vóór verandering zijn, iets hebben uit te leggen. Hun gedrag wordt gepathologiseerd. Verandering is de norm, wie daar niet in mee gaat is behoudzuchtig, eenkennig, heeft angst voor het onbekende, enzovoort. Die omkering van de bewijslast vind ik merkwaardig. Komt bij dat ...’

‘Wat heeft dit te maken met hoe het loopt tussen jou en Marjolijn?’
‘Ja sorry, laat het duidelijk zijn dat ik niks tegen weerstand *an sich* heb. Sterker nog, je zou kunnen zeggen dat de keuze om te werken met Marjolijn een vorm van georganiseerde weerstand is. Ik wilde heel graag met Marjolijn werken omdat zij als kunstenaar een manier van denken en werken vertegenwoordigt die, nou ja, weerstand biedt aan de bedrijfskundige logica waar veel op af te dingen is. Op papier klopt de samenwerking helemaal.’
‘Maar in de praktijk ...’
‘... is het vaak hard werken. En ervaar ik zelf dus ook regelmatig weerzi... weerstand.’

Van wilde plannen naar ongewis contact

‘Marjolijn?’

‘De grap is dat ik erop heb aangestuurd dat Jacco het werken met mij als officieel werk ging zien. Onze eerste afspraken hadden we in een villa midden in een bos waar ik op dat moment woonde. We dansten door de kamer, maakten wilde plannen om daar met groepen te werken en wandelden in de natuur. Voor mij was dat meteen al “serious business”. Ik ben performancekunstenaar en mijn projecten starten vanuit persoonlijke ontmoeting en gedeelde fascinaties. Maar ik kreeg het gevoel dat het voor Jacco vooral een verademing was om daar te zijn, even weg uit zijn drukke leven, inspiratie opdoen en weer naar huis. We hebben daar toen een mooi gesprek over gehad. Ik werk nu in de context van zijn lectoraat en ben daarmee terechtgekomen in het domein waar Jacco “heer en meester” is en ik “de gast”. Toen ik hem destijds zei dat het belangrijk voor me was om niet “de vrijblijvende inspiratie” te blijven, had ik er nog niet bij stilgestaan wat het met ons contact en onze samenwerking zou doen als hij mijn baas zou worden.’
‘Je ervaart het nu als een ongelijkwaardig contact, bedoel je?’

‘Ongelijkwaardig niet, wel ongewis. Het is welkom wat ik inbreng, tegelijkertijd lijkt het een gevaar te zijn. Als we bijvoorbeeld werken met een groep en Jacco een onderdeel dat we geven niet meer cognitief “op een rijtje krijgt”, slaat het enthousiasme van zijn kant om in weerstand.’

Verbind lessen uit de kunstwereld aan de dagelijkse praktijk

‘Wat hoor jij hierin, Jacco?’

‘Ik denk dat ik wel snap wat Marjolijn bedoelt. Maar ja, wat moet ik? Bij het lectoraat Change Management stellen we dat wezenlijke transities van ons vragen dat we de vanzelfsprekendheden in het managementdenken weer vloeibaar maken. Dat geldt zeker voor duurzaamheidstransities, waar het tweakken van het bestaande systeem vaak niet afdoende is. Een werkelijk andere blik op hoe de boel te organiseren, gaat niet uit het eigen vakgebied zelf komen. We zullen ons licht moeten opsteken in andere domeinen. En ja, ik ben er nog steeds van overtuigd dat de kunsten een waardevolle inspiratiebron voor organisatievernieuwing vormen. Maar je moet die andere blik wel aan de praat zien te krijgen. Concreet: als we lessen willen trekken uit de kunstwereld, dan moeten we die weten te verbinden aan onze dagelijkse praktijk. We moeten wel in het ‘snapvermogen’ van de workshopdeelnemers blijven. Als ze denken: leuk en aardig, maar dit is kunst, dit heeft niks met mijn dagelijkse realiteit in de duurzaamheidstransitie te maken, dan breekt het lijntje. Dan haken mensen af. Dáár ben ik waakzaam op, ik voel daar een verantwoordelijkheid.’

Toewijding vanuit de deelnemers

‘Marjolijn, voel jij die verantwoordelijk ook?’

‘Ik benader deelnemers als medeonderzoekers op een manier dat “wat geleerd wordt” al doende ontdekt en gecreëerd kan worden. Ik ken collectief leren en het lijf inzetten in mijn vak als iets vanzelfsprekends, al spelend en makend ontdek je met elkaar waar de performance over zal gaan. Als ik de parallel trek naar de manier van leren die ik ken uit businessonderwijs en uit workshops geven in organisaties, zie ik dat het er daar anders aan toe gaat. Docenten en begeleiders leggen bijvoorbeeld de lesstof vast en deelnemers bepalen van tevoren leerdoelen. Dat levert een heel specifieke verhouding op tot leren, verantwoordelijkheid nemen en tot elkaar als groep. Er is iemand, de docent of workshopbegeleider, die het “ene juiste antwoord” lijkt te hebben. De toewijding en betrokkenheid van de deelnemers op hun eigen leerproces lijkt in die verhouding meer buiten henzelf komen te liggen.’

Te grote stappen nemen leidt tot weerstand

'Jacco?'

'In zekere zin gebeurt in dit gesprek in het klein wat er bij organisatieverandering in het groot ook gebeurt. Verandering, dingen voor elkaar willen krijgen, weerstand – het is een balanceer-act. Voor alle duidelijkheid, ik werk niet voor niks met Marjolijn. Ik sla aan op zaken als collectief leren, lijflijke benaderingen en mensen als medeonderzoekers betrekken. Maar het totaalpakket kan ook te veel van het goede worden. Marjolijn en ik willen stappen zetten, maar als veranderingige ben ik wel heel alert op hoe groot die stappen kunnen zijn. Te grote stappen is vragen om weerstand ...'

'Je begon dit gesprek met te stellen dat je niks tegen weerstand hebt ...'
'Laat me 'm even afmaken. Ik vind niet dat je weerstand moet pathologiseren. Maar laten we ook niet de weerstand gaan zitten vieren. Ik hoor mensen zeggen: zonder wrijving geen glans! of Onder druk wordt alles vloeibaar! Nou, ik help het je hopen. Mijn ervaring is dat wrijving voor brandwonden zorgt en dat onder druk dingen vooral breken. Weerstand ontmoeten we niet alleen bij concrete plannen waar mensen tegen zijn. Duurzaam is prima, maar ik moet er geen last van hebben!, zeg maar. Weerstand kan ook in het open veld ontstaan, als niet duidelijk is hoe en wat. En daarin zit wel het risico in het werken met Marjolijn. Hoeveel openheid kunnen professionals aan als ze niet als kunstenaar zijn geschoold? Doen we niet een te groot appèl op ze?'

Hoe verhouden we ons tot weerstand?

'Misschien heeft Marjolijn gelijk en ben ik te nadrukkelijk bezig met voorkomen dat we uit de bocht vliegen. Paternalistisch naar de deelnemers misschien ook wel. Zit nu even hardop te denken, hè, maar is mijn eigen anticiperen op de weerstand van anderen ook geen vorm van weerstand? Zit ik met mijn goedbedoelde weerstandsmanagement de verandering niet in de weg?'

'Marjolijn?'

'Jacco en ik hebben een compleet andere aangeleerde verhouding tot weerstand, waar we denk ik onbewust van uitgaan. Op de toneelschool moesten we in de les een ochtend op een smalle sokkel staan

totdat je eraf viel, een klasgenoot sprong eens als een moderne Icarus van een ladder en brak zijn arm, ik deed een performance waaraan ik een strafblad overhield. Allemaal voorbeelden van acties die weerstand opriepen, van de zwaartekracht, het lichaam, de geldende norm. Ik werd als student geprezen als ik weerstand aanging. Dan kan er glans ontstaan. Als Jacco en ik als workshopbegeleiders zelf de weerstand bevechten, zullen we dat gevecht ook altijd blijven oproepen.'

Ruimte openen door kwetsbaarheid

'Maar jij wil toch ook op de deelnemers aansluiten?'

'Ik wil op de ander aansluiten door onze weerstanden te onderzoeken en te thematiseren. Zodat ik en de ander gaan inzien vanuit welke aannames we kijken, en zo de kans krijgen daarachter iets nieuws te ontdekken. Lessen of inzichten die niet van mij komen, niet van de ander, maar die tussen ons ontstaan. En geloof me, dat is voor mij net zo spannend als voor Jacco en de deelnemers, je bent afhankelijk van ieders intrinsieke motivatie, anders is dit veel te onaantrekkelijk. Dat is een veel kwetsbaarder verhouding dan deelnemers aan de hand nemen en zeggen "Ik weet het" of "Ik doe mijn ding, wat jij ermee doet: I don't care". Je opent een ruimte en organiseert de voorwaarden dat er "iets" kan gebeuren, maar wat er gebeurt en wat je leert ontstaat in het moment. Er zijn geen garanties, dat is spannend.'

'Jacco en Marjolijn, met het oog op de tijd moeten we afronden. Zullen we in de sessie van volgende week kijken hoe jij, Jacco, het beeld dat Marjolijn schetst – dat van het openen van een ruimte waarin bijzondere dingen kunnen gebeuren – kan vasthouden als het allemaal heel spannend wordt? Als de rauwe weerstand erdoorheen schijnt, zeg maar?'

Reflectievraag

Met wie zou jij weleens bij de relatie-therapeut willen zitten?



Het grenzenwerk van een lokaal initiatief

Ze noemen zich Buytenhouters. Buytenhout is een groene enclave tussen de gemeenten Delft, Den Haag, Zoetermeer en Pijnacker-Nootdorp. De auteurs hebben er ieder een eigen relatie mee. Vanuit hun ervaring met burgerinitiatief en participatie vertellen ze over grenzen en weerstand.

Het gebied is wat hen verbindt en bijebracht aan de Buytenhout-tafel. *Marleen Buizer* is onderzoeker en docent bij de Wageningen Universiteit en sinds twintig jaar actief in Buytenhout met onderwijs, onderzoek en als meedoener. *Gé Kleijweg* is voormalig restauranthouder en eigenaar van een stuk land in het gebied dat hij als kleine boer duurzaam beheert. *Evelien Olyslagers* is hoeder van een kudde paarden die ze ook inzet in haar coachingtrajecten. *Richard Smokers* werkt bij TNO als adviseur duurzame mobiliteit en is in de context van Buytenhout vooral ook voorzitter van een lokale natuurvereniging. Samen met een grotere groep organiseerden ze ‘van onderop’ een uitgebreid participatieproces om tot een gebiedsvisie te komen die de kwetsbare waarden van dit bijzondere landschap vooropzet.

Buytenhout-West: gebied van niemand en van iedereen

Buytenhout is een groen en gevarieerd landschap van zo'n driehonderd hectare waar mens, dier, plant, bodem, lucht en water verweven zijn in een permanente stoeipartij om ruimte. Als we in het denkbeeldige midden van Buytenhout gaan staan, zien we de stad steeds dichterbij komen naarmate de tijd verstrijkt. We zien het gebied ook steeds drukker worden, alhoewel met minder boeren dan voorheen. Er zijn vele passanten en recreanten, die er korter of langer vertoeven. Daarnaast vind je er een groot groeiend melkveehouderijbedrijf van wel honderd hectare, terreineigenaar en -beheerder Staatsbosbeheer, waterbeheerders van het Hoogheemraadschap Delfland, natuurvrijwilligers en horeca- en andere bedrijven, zoals een kinderdagopvang en een camping. Buytenhout-West is het grondgebied van Delft en Pijnacker-Nootdorp en heeft vier omliggende gemeenten. Er is niet één centrum van autoriteit. Voor zover het bestemmingsplan het

toelaat, doet iedereen er zijn eigen ding. Het gebiedje is van niemand, en tegelijkertijd van iedereen.

Lokaal initiatief

Dit alles maakt dat wij vanaf 2017 op zoek gaan naar manieren om met mensen in gesprek te gaan en een gebiedsvisie te ontwikkelen. We hopen dat zo'n vergezicht voorkomt dat kwetsbare waarden en kwetsbaren zonder stem (denk aan rust, dieren en planten, samenhang) overstemd raken. Een burgervisie op samenhang, over de grenzen van gemeenten, grondeigendom en bedrijvigheid heen, kan mogelijk de versplintering tegengaan én tegelijkertijd inspelen op klimaatverandering en biodiversiteitsverlies. Enerzijds wordt ons plan om Buytenhout een stem te geven gevoed door zorgen over verstedelijking, drukte, verkeersbewegingen en de grenzen aan wat dit gebied aan kan. Anderzijds zijn we geïnspireerd door de mogelijkheden van deze plek als haven voor natuur, rust en ontmoeting. We praten veel en lang over waar we 'ons' gebied willen begrenzen. De leidende vraag is waar we ruimtelijke samenhang zien, en betrokkenheid bij het gebied. Die houden allebei niet op bij de gemeentegrenzen. De vervolgvraag is hoe we het debat willen aanwakkeren.

Onze eigen tafel

Regelmatig worden vanuit de overheid tafels in het leven geroepen; bestuurlijke of ambtelijke coördinatieplekken. Wij maken onze eigen tafel; een echte en een symbolische. Aan de Buytenhouttafel gaan we over de grenzen van alle partijen en grondbezit heen het gesprek voeren over de toekomst van dit gebied. Om dit proces minder vrijblijvend te maken, werken we aan een visie. Het zorgdragen voor een plek als Buytenhout is niet alleen een kwestie van individuele partijen die ieder voor zichzelf verantwoordelijkheid nemen. Dat biedt onvoldoende zorg en perspectief voor het geheel. Daarom komen we rond 2017 in actie. Ons uitgangspunt is dat kennis over dit kwetsbare landschap uit allerlei hoeken en gaten komt, en dat al die kennis ertoe doet. Daarnaast mag het vlammen, in het broodnodige gesprek. Onze ervaring is dat het wegwapperen van verschillen om consensus te laten zegevieren, eerder leidt tot verharding dan tot verbinding.

Weerstand door begrenzing

We ondervinden ook weerstand. Als beschrijving van die weerstand zou 'grens' of 'grenzen' hoog scoren: grenzen in veel hoedanigheden. Op zichzelf hoeft een grens geen weerstand met zich mee te brengen: een grens kan veiligheid bieden, helderheid, organisatie vergemakkelijken. Maar als initiatief van onderop ontmoeten we verschillende lastige grenzen.

Ten eerste zijn er de gemeentegrenzen die ons gebied doorsnijden en begrenzen. Ambtenaren, politici en besturen van Pijnacker-Nootdorp en Delft zijn op verschillende manieren betrokken, maar de gevestigde structuren en hun overlegvormen gaan vaak over andere gebieden dan Buytenhout-West. Er is van overheidswege wel een 'gebiedstafel regiopark Buytenhout', maar die lijkt zich te beperken tot de branding en marketing van Buytenhout. Natuur en mensen in het gebied hebben er geen eigen stem in, zoals bij onze tafel. In het gebied komen veel beleidsthema's samen. Maar we ervaren dat wat we in het gebied zien samenkomen, in beleid en de uitvoering daarvan vaak weer uiteen valt. In sectoren denken wint het dan van in systemen en gebieden denken.

Grenzen van mandaat en grondeigendom

Ten tweede zijn er – verbonden aan de gemeentegrenzen – de grenzen van het formele mandaat van ambtenaren. Omdat zij al behoorlijk bezet zijn met de gevestigde (vaak binnengemeentelijke) overlegvormen, is de participatie met de Buytenhouters een aanvulling op hun takenpakket. Dat geldt ook voor de ambtenaren van het Hoogheemraadschap, belangrijk voor de waterkwaliteit, waterstanden en waterwerken in het gebied. We bemerken vrees bij ambtenaren voor het scheppen van verwachtingen die ze niet kunnen waarmaken. Dat zet de vrijheid van praten en meedenken ook informeel flink onder druk. Bestuurlijke steun is er in de hele periode van totstandkoming van de visie vooral op de belangrijke momenten van presentatie en promotie van concrete producten. Het formele en informele mandaat om als overheid echt te participeren, lijkt een belangrijke op te lossen kwestie voor de kwaliteit van het participatieproces.

Ten derde zijn er de grenzen van het grondeigendom en het beheer op de gronden. Staatsbosbeheer en de grote boer in het gebied hebben bijvoorbeeld, ieder met hun eigen land, hun ideeën over het beheer. Verschillende grondeigenaren, groot en klein, privaats en publiek, met eigen financieringsbronnen en verantwoordingsverplichtingen, willen zelf regie houden over hun eigen beleid.

Ook eigen participatie, invloed en energie zijn begrensd

Ten vierde zijn er grenzen aan onze participatie en invloed. De nieuwe Omgevingswet stelt participatie voor de toekomst verplicht. Daardoor gesteund denken we dat een initiatief tot visieontwikkeling van onderop hoge ogen zal gooien bij gemeenten, die de wet moeten gaan implementeren. En dat klopt op zich ook: de ontwikkeling wordt mogelijk gemaakt door financiële bijdragen van overheden. En onze Buytenhout-visie wordt door de gemeenten opgenomen in hun omgevingsvisies. Maar de verplichting om burgers te betrekken bij visievorming, ondersteunt niet de uitwisseling en debatten aan de Buytenhouttafel als de visie af is. Gemeenten hebben door de Omgevingswet zoveel participatieverplichtingen, dat alleen de visieontwikkeling als tijdelijk proces ondersteund kan worden, maar de tafel als permanentere plek voor brede participatie niet. Het is een nog te weinig besproken open eind aan het participatievraagstuk: op wiens voorwaarden gaat participatie plaatsvinden? Wat doe je met ongepland initiatief van 'onderop', dat zich moeilijk laat vatten in een opschaalbaar model dat overal uitgerold kan worden?

Ten vijfde is er een grens aan onze eigen mogelijkheden. Het gebrek aan steun nekt ons. We durven te experimenteren, maar kunnen het simpelweg niet volhouden om dit proces in onze vrije tijd te organiseren – inclusief tijdrovende administratieve en organisatieklussen – nadat de betaalde ondersteuning wegvalt.

Grenzenwerk en grensobjecten

Terugkijkend noemen we onze inspanningen 'grenzenwerk'. De visie zelf was natuurlijk onderdeel van dat werk: de tekst die gaandeweg ontstond op basis van alle uitwisseling en die we in een kleurrijk

magazine presenteren, met foto's en interviews met Buytenhouters. Ook de vele bijeenkomsten, die mensen en organisaties uit het gebied samen en in gesprek smet elkaar brachten, horen bij het grenzenwerk. De bijeenkomsten maakten steeds kleine stappen zichtbaar. Ons netwerk dijde uit tot een veelheid van bestuurlijke, ambtelijke en maatschappelijke organisaties, bedrijven en personen. De fysieke tafel die we maakten, ons meest tastbare grensobject, materialiseerde het grenzenwerk in een beschilderd, ovaal stuk hout. Dit sleepten we overal mee naartoe als symbool voor het gebied, en voor het idee dat tafelgesprekken nodig waren om stem te geven aan de verschillende mensen en ideeën. Een van de belangrijkste uitkomsten van de tafelgesprekken was een set kernwaarden, die op iedere bijeenkomst terugkwam en in het begin ook steeds ter discussie stond. Later was er minder discussie nodig en werd dit een terugkerend vertrekpunt voor verdere uitwerking. We kozen ervoor de kwetsbaarste waarden voorop te stellen, zoals de natuur in het gebied, en de stilte. Onze droom was dat de tafel een plek zou zijn waar ideeën voor ingrepen en activiteiten vanuit een breder, holistisch perspectief besproken zouden worden. Wat zou leiden tot aanpassingen van die ideeën, zodat ze beter zouden bijdragen aan de waarden van het gebied als geheel en daarmee meer steun zouden opleveren.

We wilden uitdrukkelijk niet de spreekbuis worden voor 'het gebied', maar juist de rijkheid aan natuurclubs, bewonersverenigingen en andere organisaties laten bestaan. Vertegenwoordiging van deze groepen zou eerder tot minder dan tot meer zeggenschap leiden, was ons idee. Wij boden de tafel aan om het grensoverschrijdende gesprek te voeren, en een open netwerk dat we inmiddels in de loop van jaren hadden weten op te bouwen.

Conclusie

Het grenzenwerk zoals hierboven beschreven, kostte veel energie. Zoveel dat we een volgende keer minder lichtzinnig in dit proces zouden stappen, met een groter bewustzijn van het belang van betaalde organisatiekracht door mensen met voeling met het gebied, en langetermijnondersteuning vanuit de overheden.

Toch is alle creativiteit en grenzenwerk niet voor niets geweest. We geven dit graag mee aan andere burger-initiatiefnemers als belangrijke ingrediënten voor een gebiedsinitiatief. Voor bestuurders blijft onze hartenkreet om met ons óver grenzen heen te kijken. Over grenzen van oud mandaat, over gemeentegrenzen, over grenzen van beleidsthema's, naar nieuwe paden en wegen voor lokale betrokkenheid en verantwoordelijkheid, zoals we die met onze Buytenhouttafel probeerden neer te zetten.

Geraadpleegde bronnen

Buytenhouttafel (2019). *Gebiedsvisie Buytenhout-West. Een duurzame toekomstvisie van binnenuit*. <https://tinyurl.com/3jbj84p4>

Reflectievraag

In hoeverre en hoe kun je een gebied een stem geven in transitieprocessen?

Kennis transformatief maken – een dialoog over wederzijdse weerstand

In hun werk vanuit verschillende disciplines aan duurzame voedseltransities ervaren de auteurs dat onderzoek en beleid elkaar nog lang niet altijd vinden. Ze pleiten voor grenzenwerk, zodat stakeholders in transformaties elkaar vanuit een intensievere samenwerking beter begrijpen.

Anelli Janssen, Julia Wittmayer en PJ Beers werken bij DRIFT, een instituut voor onderzoek *naar* en *voor* duurzaamheidstransities. Met hun onderzoeks- en advieswerk zijn ze altijd nauw betrokken bij de praktijk. In dit essay bespreken ze samen met *Jasper Dijkema*, werkzaam bij de provincie Zuid-Holland, hoe onderzoek en beleid elkaar kunnen versterken.

Het pad naar transitie verloopt soms met omwegen

‘Dit zijn de negen barrières die een integraal en duurzaam voedselstelsel in de weg staan, en dit zijn 36 kansrijke oplossingsrichtingen om deze barrières weg te nemen.’ Zo eindigden wij, DRIFT, onze Strategische Verkenning – een opdracht van de provincie Zuid-Holland, in samenwerking met stichting VoedselFamilies. Deze negen barrières – variërend van de hoge prijzen van landbouwgrond tot de verkokering binnen de overheid – vatten we samen in een kleurrijke visuele plaat. Ambtenaren binnen de provincie reageerden positief op ons document en onze presentaties: ze herkenden hun werk in de geschetste opgaves. In onze nopjes met deze reacties, dachten we hiermee echt de (provinciale) wereld te kunnen veranderen: als de provincie ging werken aan deze negen barrières met de geschetste oplossingsrichtingen, zouden we een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan het integrale en duurzame voedselbeleid.

Maar vervolgens bleef het stil. Alsof het rapport in de digitale la lag, en nauwelijks gelezen werd. We snapten het niet goed: de provincie had veel geld besteed aan kennis voor de transitie, maar leek nauwelijks geïnteresseerd om ermee verder te gaan. Het enige dat de provincie

moest doen, was het rapport lezen, en het vertalen naar haar eigen beleidspraktijk. Ruimtelijke ordening transitiegericht maken bijvoorbeeld, door nieuwe, eco-vriendelijke bestemmingen te creëren die tussen natuur en landbouw in liggen. Als de provincie dit een goed idee vond, wilde ze daar toch ook mee aan de slag en dit in de beleidspraktijk brengen? Vanwaar de weerstand?

Verzet vanuit systemen

Jasper Dijkema: 'Dat woord "weerstand" roept misschien beelden op van actief verzet, maar de praktijk is vaak genuanceerder. De provincie is zelf ook een complex systeem, met mensen die in meer of mindere mate weerstand voelen tegen verandering. Het is een subtiele weerstand waarbij veel ambtenaren zeker inzien dat er veranderingen nodig zijn, ook in hun eigen werk, maar het toch moeilijk vinden om zelf in beweging te komen. Mede omdat ambtenaren in de eerste plaats met hun eigen opdracht bezig zijn en daarop ook worden aangesproken. Reflectie op dat werk – zoals ons onderzoek en de rapportage – kan dan ervaren worden als vertragend, onnodig of zelfs onwenselijk.

Op voorhand hadden we dit onvoldoende in beeld. Dat komt deels omdat de onderzoekers niet of in mindere mate zelf onderdeel uitmaken van het systeem dat de provinciale organisatie is. Dat is natuurlijk voor het onderzoek van belang, maar is voor de doorwerking van de resultaten niet per se productief.'

DRIFT: Niet alleen bij de provincie, ook bij onszelf voelden we weerstand. Als wetenschappers zijn we gewend nauwkeurig te werk te gaan, onze bevindingen op te schrijven en adviezen uit te brengen. We waren al uit onze ivoren toren gekropen, om met ambtenaren en de praktijk kennis te maken en toegankelijk te schrijven. Was dit nog niet genoeg? We voelden ons geraakt in onze trots en identiteit als actie-onderzoekers: onderzoekers die niet alleen reflecteren, maar ook dingen proberen te veranderen in de wereld. En in die geraaktheid ontstond ook bij ons weerstand.

Transformatieve kennis biedt handelingsperspectief

Hoe maak je kennis echt transformatief? Transformatieve kennis helpt actoren om te begrijpen hoe ze veranderingsprocessen vorm kunnen geven en om hun rol hierin te realiseren. Het is kennis die een handelingsperspectief biedt (Mach et al., 2020). Veel kennis is op het eerste gezicht helemaal niet transformatief, bijvoorbeeld de kennis dat fossiele brandstoffen een klimaatcrisis veroorzaken, of dat huidige regels in ruimtelijke ordening de voedseltransitie hinderen.

Er zijn twee manieren waarop kennis transformatief wordt. De eerste is via een transdisciplinair of actiegericht onderzoeksproces waarbij onderzoekers en beleidswerkers samen betekenis geven aan het huidige systeem en aan mogelijke oplossingsrichtingen. De tweede is via het gebruiken van concepten of kaders door onderzoekers, die betekenis geven aan de huidige situatie. En daarbij een link leggen met beleidswerkers die met deze kennis acties kunnen ondernemen, zoals op zoek gaan naar nieuwe energiebronnen of veranderingen in ruimtelijke ordening.

Zeker via de tweede route ontstaat een handelingsperspectief niet vanzelf. Het vereist dat je kennis tot je neemt, overweegt, koppelt aan je eigen situatie, de gevolgen daarvan doordenkt, en dan tot besluiten komt voor vervolgacties. Er liggen dus aardig wat stappen tussen een onderzoeksrapport of het deelnemen in een onderzoeksproces en aanpassing van wet- en regelgeving als een vervolgactie.

Dit veroorzaakt ook een dilemma in onze rol als wetenschapper. Traditioneel gezien, en vooral vanuit de bètawetenschappen, ontstaat het beeld van een wetenschapper die objectief is en op zoek moet naar 'de waarheid'. Dit veronderstelt een zekere afstand: als je je te veel vereenzelvigd met je object van studie ben je niet meer objectief. Veel wetenschappers zijn gewend deze afstand te symboliseren, te markeren; door moeilijke woorden te gebruiken en resultaten op te schrijven in artikelen achter een betaalmuur.

Die afstand staat op gespannen voet met het creëren van transformatie. Om echt iets te veranderen, moet je als wetenschapper juist dicht op de praktijk zitten, samenwerken met je stakeholders en dezelfde taal spreken. Durf voorbij de grenzen van je eigen rol en verantwoordelijkheid te gaan, richt je niet op het louter verzamelen en opschrijven van kennis, maar denk na over welke *vorm* van kennis het meest transformatief is. Kennis die je samen met stakeholders opdoet in een workshop kan daarin bijvoorbeeld effectiever zijn dan met een paar wetenschappers een rapport schrijven.

Voorbij de traditionele rolverdeling

Hoe komen we uit deze impasse en breken we door onze wederzijdse weerstand heen? Fast forward naar een jaar later, waarin DRIFT opnieuw een opdracht kreeg van de provincie om met kennis van DRIFT en andere stakeholders een integraal en duurzaam voedselbeleid te ondersteunen. Vanuit de realisatie dat kennis bij de provincie neerleggen en vragen daar iets mee te doen niet genoeg was, wilden we dit jaar dichter bij de beleidspraktijk komen. We stelden voor om samen met provincieambtenaren te kijken waar hun handelingsperspectief zat. Door niet alleen op systeemniveau te zoeken naar de knoppen om aan te draaien, maar juist ook in de verschillende beleidsopgaven en afdelingen te duiken en in interactieve sessies te vragen waar ambtenaren zelf tegenaan lopen.

Hiermee probeerden we voorbij de traditionele rolverdeling te komen van de wetenschapper als producent van kennis, en de provincie als consument. We zochten de juiste afstand om ons op te stellen als 'kritische vriend'; niet als collega-ambtenaar, maar wel door over de schouder van de ambtenaar mee te kijken. Dit vroeg van ons een flexibele opstelling, zonder vastgetimmerd projectplan, maar juist door in te spelen op de inzichten die op tafel kwamen. Van de provincie vergde dit vertrouwen in ons, zonder het houvast van een vastgesteld plan. Van onszelf als wetenschappers vergde dit dat we ons nog minder verstopten achter jargon of een traditionele onderzoeksaanpak, en het vertrouwen dat onze aanpak voldoende systematisch was.



Aansluiting bij elkaars belevingswereld

Jasper Dijkema: 'Ook de rol als ambtelijk opdrachtgever aan een kennisinstelling komt in een ander daglicht te staan. Traditioneel zet je een onderzoek uit en ben je zelf verantwoordelijk voor het vertalen van de resultaten naar de organisatie. In de praktijk blijkt dit bij veel verkenningen niet goed te werken. Vooral bij onderzoek dat meerdere afdelingen overstijgt, is die vertaling absoluut niet geborgd; anderen zouden notie moeten nemen van de resultaten, maar doen dat onvoldoende. Op dat moment wordt de ambtelijk opdrachtgever een soort vertegenwoordiger van zijn/haar eigen onderzoek en moet deze de collega's overtuigen te veranderen.'

Provincie en DRIFT moesten dus ook naar andere manieren zoeken om aan te sluiten bij de belevingswereld en vraag van de mensen waar ze transformatieve impact mee wilden maken. We zijn veel meer gaan werken vanuit het *grenzenwerk* principe. In dit principe gaan we ervan uit dat er een grens bestaat tussen twee systemen die werken op basis van andere principes. De werkwijze, ongeschreven regels en opgaves van provincieambtenaren zijn anders dan die van wetenschappers. Om die grens over te steken, moeten we eerst op zoek naar de vragen en knelpunten waar de ander tegenaan loopt en vanuit dat perspectief bekijken of onze inzichten kunnen bijdragen aan het oplossen van die knelpunten.

Het 'spel' tussen de ambtelijke en bestuurlijke laag van de provincie hadden wij in eerste instantie niet scherp. Hierdoor snapten we niet waarom de ambtenaren moesten wachten op bestuurlijke keuzes in plaats van aan de slag te gaan met wat hen de beste weg leek. Door vanuit het systeem van de provincieambtenaar te kijken, kreeg ons eigen werk ook een andere lading: als helpende inzichten waarmee ambtenaren hun bestuurders meer 'comfort' konden bieden om te kiezen. Deze aanpak ligt veel dichterbij een transdisciplinair ofwel actiegericht onderzoeksproces, waarbij je samen betekenis geeft aan het systeem en oplossingsrichtingen. Het resultaat van het onderzoek zit dan vaak meer in het gesprek zelf en de vervolgspraken die daaruit voortkomen, dan in de rapportage daarvan achteraf.

Reflectie en lessen

Natuurlijk is ons werk nog steeds een zoektocht. Volgend jaar hopen we nog dichterbij de praktijk te komen door met ambtenaren mee te lopen en zo direct in te spelen op hun transformatieve vragen. Als bestuurders politiek geëngageerd zijn aan dit soort langetermijnvragen, kan dit ook een gamechanger zijn. Zo zouden we met een bredere groep ambtenaren kunnen werken, buiten de mensen die al bekend zijn met systeemdenken en transformatieve aanpak. Dit roept voor ons nog steeds vragen op in hoeverre deze aanpak wetenschappelijk is: wanneer wordt een onderzoeker meer een externe beleidsadviseur? Maar misschien is dat wel de belangrijkste les als je impact wilt maken; dat deze hokjes en rollen te beknellend zijn en dat we de grenzen daartussen moeten oprekken, doorbreken, of laten vervagen.

Geraadpleegde bronnen

Mach, K. J., Lemos, M. C., Meadow, A. M., Wyborn, C., Klenk, N., Arnott, J. C., Wong-Parodi, G. (2020). *Actionable knowledge and the art of engagement*. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 42, 30-37.

Reflectievraag

Gaan objectiviteit en transformatie volgens jou samen? En wat betekent dat voor jouw rol?

Weerstand is een illusie

Wat is weerstand eigenlijk? Hoe ga je ermee om? Wat kunnen we ervan leren? Hierover praat Robert Tekke met twee pioniers. Hun conclusie: neem de tijd, word het eens over nut en noodzaak en blij nieuwsgierig.

Robert Tekke, de auteur van dit stuk, is gek op transities en momenteel werkzaam bij de provincie Zuid-Holland. Voor dit artikel gaat hij in gesprek met Arie van den Berg – ondernemer, agrariër, oud-bestuurder bij een waterschap en pionier in de biologische landbouw – en met Soet Huijbregts – pionier in andere vormen van samenwerking, die graag werkt aan schurende vraagstukken, momenteel programma-manager voor Nationaal Park Hollandse Duinen.

‘Ik deed heel weinig als bestuurder: ik gaf ruimte en de weerstand werd bespreekbaar.’ We zitten net vijf minuten aan de keukentafel bij Arie van den Berg en direct komt de eerste les al voorbij. Onze belangrijkste conclusie is dat je met een begrip als weerstand weinig kan als je er niets mee doet. Weerstand hoort bij veranderen, ondernemen en pionieren. Weerstand gaat vooral over hoe je ermee omgaat. Dat je het bespreekbaar maakt of soms negeert en een ander pad kiest. Weerstand geeft noodzakelijke schurende momenten in processen van verandering. Momenten die uitnodigen tot nieuwsgierigheid, tot proberen te begrijpen en tot zelfreflectie. Achter iedere weerstand zit een verhaal.

Spelen met weerstand: het belang van perspectief

Weerstand is inherent aan verandering en kent vele gedaantes. Van boos zijn, ‘ja maar’ roepen, vertragen en verdraaien tot volledige apathisch zijn en nergens meer op reageren. Dat is in transities niet anders. De weerstand lijkt zich meestal te richten op wereldbeelden en beleid, maar uiteindelijk gaat het in onze beleving vaak om een persoonlijk gevoel van ongemak, onzekerheid, gebrek aan perspectief, of verlies of verandering van werk en inkomen. Arie: ‘In transities zie je vaak een groot verhaal. Vergezichten. Dat is lastig te overzien

en geeft onzekerheid. Mensen gaan in de weerstand. Niet alleen vanuit eigenbelang, ze kunnen vaak niet overzien wat het voor hen betekent. Ze willen het begrijpen, maar kunnen het niet pakken.’ Dat betekent ook iets voor bestuurders. Arie: ‘Mensen hebben behoefte aan perspectief en richting. Dat biedt inzicht in de keuzes die je zelf kan maken. Dat geeft misschien onrust en onzekerheid, maar ook houvast voor je eigen handelen. Ontbreken van dat perspectief leidt altijd tot weerstand. En dan hebben bestuurders een belangrijke rol: verbinden en richting geven.’ Soet geeft aan dat ze daarom ook altijd nut en noodzaak bespreekbaar maakt: ‘Vaak onderschrijven mensen het hogere doel, zeker als het de samenleving verder helpt. Maar ze kunnen niet overzien wat dat voor hen gaat betekenen of welke rol zij daarin kunnen vervullen.’ En vergeet hierbij de geschiedenis niet. Soet: ‘Jij kan oprecht, transparant en met goede intenties het gesprek aangaan, maar jij staat ook voor de geschiedenis en beeldvorming rondom jouw bedrijf of organisatie. Alleen dat kan al een belangrijke reden zijn waarom mensen in de weerstand gaan.’

Hoe ga je om met weerstand vanuit verschillende posities?

Transities betekenen vaak een fundamenteel andere manier van denken, doen en organiseren. Als je daarmee begint te experimenteren, zit de bestaande orde daar vaak niet op te wachten. Het raakt organisaties, belangen, inkomsten, netwerken die graag nog even doorgaan op de ingeslagen weg. Deze weerstand wordt regelmatig ervaren. Arie: ‘De biologische landbouw was een aantal jaren geleden niet iets waar ze bij Land- en Tuinbouworganisatie Nederland (LTO) veel aandacht aan wilden besteden. Het paste niet in het beleid en de gewenste schaalvergroting. Ik voelde weinig ruimte om met de biologische landbouw aan de slag te gaan, om dit verder te ontwikkelen, kennis hierover op te doen en dit te organiseren. Dat probeer je een paar keer, je gaat gesprekken aan en steeds voel je dat het niet gaat werken. Daar moet je als pionier of koploper dan ook niet te veel energie insteken. Je moet dan je eigen pad kiezen, aan de slag met je eigen ideeën en met mensen die deze ideeën delen.’

Als koploper

Duidelijk is dat je zelf aan de slag moet gaan als je iets wilt veranderen en je dat doet met mensen die dezelfde toekomstvisie delen. Arie: 'Toen ik merkte dat binnen LTO nog onvoldoende ruimte was voor de biologische landbouw, ben ik gaan samenwerken met anderen die ook in deze vorm van landbouw geloven. Nu we vele jaren verder zijn, zie je dat er veel meer ruimte is om hierover te praten. Ook in de stikstofdiscussie. Er is nu wel interesse in onze manier van denken en landbouw bedrijven.' Overigens bleef Arie al die tijd wel zijn relatie met mensen bij LTO onderhouden. Ook bleef hij de ervaringen en inzichten van biologische boeren uitdragen. Soet vult aan: 'Bij organisaties werken bijna altijd ambtenaren of medewerkers die openstaan voor andere denkbeelden. Die zoek ik altijd op en neem ik mee in de ideeën en ontwikkelingen. Zodra er ruimte ontstaat om te veranderen, zijn dat vaak degenen die de verandering van binnenuit bespreekbaar maken. Veel overheidsbeleid richt zich dan ook terecht op de koplopers in een transitie.' Soet benadrukt dat ook de verliezers, zij die niet meekunnen of -willen in de transitie, niet vergeten moeten worden: 'Waardeer hun bijdrage en zorg dat ook zij een perspectief hebben.'

Als bestuurder

Arie was als bestuurder van het Hoogheemraadschap van Delfland verantwoordelijk voor de aanpak van wateroverlast. Na hevige regenval en veel wateroverlast in het Westland ontstond er behoorlijke spanning tussen het waterschap, de gemeente en de tuinders over de aanpak en de hoge kosten. Als nieuwgekozen bestuurder voelde Arie dat er iets moest gebeuren: 'De relatie was niet goed, de stap naar de rechter was gezet en alles leverde weerstand op. Ik voelde dat er behoefte was aan andere gesprekken en ook aan andere manieren om wateroverlast te voorkomen. Ik besloot vooral ruimte en richting te geven. Volgens mij waren de belangen verenigbaar. Maar dat moesten we samen gaan ontdekken.' Soet was degene die hiermee verder ging: 'De ruimte die we kregen was belangrijk. Ruimte om anders te denken, maar ook ruimte in de tijd: het hoefde niet morgen af. Hierdoor kon ik de weerstand bespreekbaar maken. Dat gebeurde ook bij de gemeente. Arie heeft gesproken met de betrokken wethouders. Zij gaven ruimte

en durfden om te gaan met de onzekerheden. We wisten toen niet waar we zouden uitkomen.' Arie: 'Ik heb bewust het *hoe* niet ingevuld. Dat gebeurt vaak te snel. Ik vond dat we dat samen moesten gaan vormgeven. Met het resultaat ben ik nog steeds tevreden. Het heeft de basis gelegd voor echte samenwerking tussen waterschap, gemeente en tuinders. Wat ik heel mooi vind, is dat door innovaties, zoals het vasthouden van water in gietwaterbassins, ook de tuinders een rol hebben gekregen in het voorkomen van wateroverlast.'

Als trekker

Soet mag vaak aan de slag als de weerstand er al volop is. Zij geeft aan dat ze regelmatig gebruikmaakt van de denkwijze van de Mutual Gains aanpak. 'Ik begin altijd met gesprekken met alle belanghebbenden. Ik bereid me goed voor en heb nut en noodzaak scherp. Het waarom. Ik ben alert op aannames en vraag altijd door. Als ik bijvoorbeeld merk dat er sterk getwijfeld wordt aan nut en noodzaak of de onderbouwing daarvan, dan wordt dat een belangrijk onderdeel van het vervolgproces. Door Joint Fact Finding kom je met elkaar stapsgewijs tot consensus over de feiten.' Tijd blijkt ook een belangrijke factor bij het omgaan met weerstand. Soet: 'Het moet vaak snel, maar ik benadruk altijd dat tijd nemen aan het begin van het proces van groot belang is. Mensen hebben tijd nodig om elkaar echt te begrijpen, elkaars belangen te zien, het verleden bespreekbaar te maken, een ander toekomstpad voor zich te zien, dingen te laten bezinken, met hun achterban te overleggen, zich tot een verandering te verhouden.'

Mutual Gains Approach (MGA)

Dit is van oorsprong een Amerikaanse aanpak (Harvard). De deelnemers creëren samen een oplossing die niemand op basis van het uitwisselen van standpunten zou verzinnen. De gezamenlijk gevonden oplossing heeft meerwaarde omdat het resultaat tegemoetkomt aan de meeste individuele belangen. In plaats van de verdeling van de taart, staat het vergroten ervan voorop. De methode is gericht op consensus in plaats van compromissen.

Enkele principes zijn:

- Zorg dat je bekend bent met de belangen van de andere partijen.
- Stimuleer Joint-Fact-Finding - gezamenlijk onderzoek.
- Altijd navragen, niets aannemen.
- Neem verantwoordelijkheid, geef fouten toe en deel macht.
- Blijf te allen tijde geloofwaardig.
- Focus op het bouwen van duurzame relaties.

Benut de ervaring van pioniers

Dit essay doet eigenlijk geen recht aan onze gesprekken. Er kwamen zoveel mooie voorbeelden en wijze lessen voorbij. De afdrank is dat weerstand een intrinsiek onderdeel is van transitie die de gebruikelijke manier van doen en denken ter discussie stellen. Maar ook dat weerstand als begrip iets is waar je niet veel mee kan als je er niets mee doet. Je ervaart het, je voelt het en je moet er iets mee. Vaak is weerstand een waardevol vertrekpunt van dialoog. Soms is weerstand – zeker als die weerstand leeft bij de georganiseerde bestaande orde – het teken om samen met anderen de toekomst te gaan vormgeven. Wij zien dit als een vingeroefening. De wijsheid van ervaren koplopers en pioniers is essentieel voor transitie. Hun ervaringen en lessen worden nog te weinig benut. Iedereen die aan de slag gaat met complexe transitievraagstukken adviseren we: neem de tijd om dit soort gesprekken te voeren. Dit zorgt dat je meervoudig gaat luisteren en oprecht nieuwsgierig wordt. Weerstand blijkt dan vaak een illusie.

Geraadpleegde bronnen

Evers, F., Susskind, L. (2009). *Het kan wel*. Maurits Groen Milieu en Communicatie.

Reflectievraag

Hoe geef jij ruimte om weerstanden
bespreekbaar te maken?

Hoe transformeer je de mode-industrie? Draad voor draad!

Bij het hervormen van de (fast) fashion industry zien de auteurs weerstanden aan de consumptie- en productiekant. De schaarse hulpbronnen zijn een bron van weerstand en, nog belangrijker, de relatie tussen het streven naar duurzaamheid en het streven naar (sociale) rechtvaardigheid. Wie moet hiervoor betalen?

Amanda Brandellero en Alessandra Moralishvili zijn als onderzoeker verbonden aan de Erasmus School of History, Culture and Communication (ESHCC) van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Fiori Zafeiropoulou is onderzoeker aan de Athene University of Economics and Business (AUEB), oprichter van de Social Fashion Factory (SOFFA) en landencoördinator van Fashion Revolution Greece. Ze overstijgen in hun werk landsgrenzen, onderzoeksoriëntaties en onderzoeksactivisme om verandering in de modesector te realiseren. Samen proberen ze de industrie van binnenuit te hervormen.

Een sector die vraagt om hervorming

De modesector is één van de sectoren van onze economieën waarin duurzaamheidstransities het meest urgent zijn. De mode-industrie, en fast fashion in het bijzonder, heeft een nogal problematische staat van dienst als het gaat om ecologische effecten van productie, en eerlijke en veilige werkomstandigheden, om er maar een paar te noemen. Wij (Amanda en Alessandra) onderzoeken hoe kleine en middelgrote ondernemingen in een aantal Europese steden duurzame maak- en ambachtelijke praktijken toepassen. Dit doen we als onderdeel van het NWO VIDI-project Crafting Future Urban Economies aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, geleid door Dr. Brandellero (<https://tinyurl.com/bdcnaarw>). In Athene interviewden we verschillende pioniers die proberen de mode-industrie van binnenuit vorm te geven. Een van die pioniers is Dr. Fiori Zafeiropoulou, landencoördinator van Fashion Revolution Greece, academicus en sociaal ondernemer. We spraken haar over haar doorzettingsvermogen en over wat haar drijft in haar werk.

Pionier in verandering

Dr. Zafeiropoulou werkt al meer dan tien jaar aan het veranderen van de mode-industrie van binnenuit. Het jaar 2013 was bijzonder belangrijk voor haar, omdat ze in dat jaar de Social Fashion Factory (SOFFA) oprichtte, een sociale coöperatie in de vorm van een 'eco-duurzame en circulaire modeproductiestudio' (<https://www.soffa.gr>), van waaruit ze de productie van mode en textiel langs eerlijke, eco-effectieve en sociaal-rechtvaardige lijnen herzielt. Meer recent zette ze Wear Your Origins op, een programma dat werk biedt aan slachtoffers van mensenhandel of geweld en hen betreft bij het ontwerpen en produceren van een capsule collectie op basis van hun eigen mode-erfgoed. Als onderdeel van Fashion Revolution Greece organiseerde Dr. Zafeiropoulou een Sustainable Fashion Summer School (<https://tinyurl.com/3pcd5kve>).

De eerste uitdaging: bewustzijn vergroten

Terugdenkend aan de eerste jaren van haar reis naar duurzame mode, herinnert Dr. Zafeiropoulou zich hoe ze 'als gek' werd beschouwd, mensen dachten dat dit nooit zou lukken, dat dit streven zeer romantisch en niet haalbaar was. Welke uitdagingen kwam ze tegen? Ten eerste ervoer ze in de beginperiode van haar activiteiten – aan de consumptiekant – dat er een laag bewustzijn heerste van milieu-impact en sociale of menselijke impact van kledingproductie. Recentere gegevens van Eurobarometer (opiniepeilingen uitgevoerd namens de Europese Commissie om de publieke opinie in de EU-lidstaten in kaart te brengen) wijzen op een groeiend bewustzijn onder Griekse consumenten over de negatieve gevolgen van de mode-industrie. De COVID-19-pandemie trof Griekenland bijzonder hard, maar bood ook gelegenheid tot bezinning. 'We hadden tijd om terug te gaan naar de natuur, om te wandelen, om te fietsen en mensen bewust te maken hoever ze van de natuur waren afgedwaald, hoeveel producten ze kochten die ze niet nodig hadden. En vanaf die tijd is er een verschuiving naar duurzaamheid geweest.' Toch zijn grootschalige gedrags- en consumptieveranderingen moeilijk te realiseren, vooral als gevolg van de economische crisis in het land en de consequenties daarvan voor inkomens en koopkracht. Hoewel het bewustzijn kan verschuiven, hebben veel consumenten, zo erkent Dr. Zafeiropoulou

'niet voldoende budget, en fast fashion is hun enige optie'. Er zijn wel alternatieven beschikbaar. Een deel van Dr. Zafeiropoulous werk is het informeren van consumenten over kledingruil, verhuur en circulaire mode, zoals geleidelijk investeren in een capsulegarderobe met minder items, die meer waardevol en meer duurzaam zijn.

De tweede uitdaging: een verschuiving in cultuur en bedrijfsmodel

Ten tweede is het een uitdaging om de productie- en aanbodzijde van duurzame mode op te schalen. Via SOFFA ontdekte Dr. Zafeiropoulou dat – hoewel ze bestellingen krijgt van kleine, duurzame bedrijven van over de hele wereld, van Singapore tot Zweden – hun hoeveelheden meestal kleinschalig zijn. Dit maakt het moeilijk om kleermakers een fulltime baan te garanderen. Grotere merken die grotere bestellingen zouden kunnen plaatsen, zijn over het algemeen gewend om veel lagere uurlonen of prijzen per kledingstuk te betalen, vergeleken met de eerlijker kosten waarmee SOFFA werkt. Er moet echt een bredere verschuiving in cultuur en bedrijfsmodel plaatsvinden om initiatieven die werken met kwaliteitstextiel en eerlijk werk te laten gedijen. Dr. Zafeiropoulou legt uit: 'Er is aandacht van merken en ontwerpers richting SOFFA, maar als ze de prijzen horen, denken ze: wauw, dit is erg duur. We kunnen niet concurreren met dit soort prijzen. Hun mentaliteit is diep verankerd in fast fashion, goedkope arbeid en goedkoop textiel.' Veel van de weerstand tegen duurzame mode komt van merken en bedrijven die niet bereid zijn om de werkelijke kosten van ethisch en verantwoord geproduceerde kleding en materialen te betalen.

De derde uitdaging: transparante inkoop van materialen

Dit sluit aan bij een derde uitdaging: de inkoop van grondstoffen. Hoewel Griekenland een van de belangrijkste producenten van Europees katoen is, zijn er niet veel functionerende fabrieken meer in het land. Ruwe katoen wordt geëxporteerd en na verwerking in het buitenland weer geïmporteerd op de Griekse markt. Dit maakt het moeilijk om te werken aan transparantie en traceerbaarheid, factoren die essentieel zijn voor het garanderen van duurzame toeleveringsketens. Er is bijvoorbeeld weerstand in transparantie, in verband met het bewaren van productiegeheimen. In de toekomst zou

dr. Zafeiropoulou graag meer gebruik zien van QR-codes voor kledingstukken die informatie bieden over de hele toeleveringsketen. Het inkopen van geüpcyclede materialen is ook bijzonder uitdagend, vooral als het pre-consumer textiel afvalmateriaal en restanten van kledingproductie betreft, waarbij het gaat om kleine hoeveelheden. Maar er zijn ook succesvolle voorbeelden. Wear Your Origins ontvangt bijvoorbeeld regelmatig donaties van materialen en onverkochte jurken, die het bedrijf vervolgens upcyclet en integreert in nieuwe collecties. Dit voorbeeld laat ook het belang zien van goede netwerken en samenwerkingen, waarbij het afval van het ene merk de grondstof van het andere bedrijf wordt.

Wat is het ideale toekomstscenario volgens Dr. Zafeiropoulou, en hoe bereiken we dit?

Bij het aanpakken van uitdagingen en weerstand kunnen samenwerkingsverbanden echt een verschil maken. Dr. Zafeiropoulou vertelt over haar samenwerking met collega's in andere Europese steden via het 'Fashion for Change Project' (<https://tinyurl.com/3nw377ur>), de Circular Fashion Accelerator van de Europese Unie. Veranderingen in wet- en regelgeving zullen ook een verschil maken, zoals de verwachte sociale rapportageverplichtingen en digitale paspoorten voor kleding en textiel (Totaro, 2022). De nieuwe Europese strategie voor duurzaam en circulair textiel (European Commission, 2022) streeft ernaar de impact van textiel op het milieu aan te pakken, en stelt veranderingen voor in de manier waarop textiel en kleding worden geproduceerd, geconsumeerd en verwijderd. De voorgestelde richtlijn inzake due diligence (boekenonderzoek bij bedrijfsovernames) op het gebied van duurzaamheid, heeft ook tot doel ervoor te zorgen dat bedrijven eventuele negatieve gevolgen van hun waardeketen aanpakken, of het nu in Europa of daarbuiten is. Ook het Nieuw Europese Bauhaus (NEB) is voorbeeld van beleidsvisie die een bemoedigend kader biedt voor duurzamere en rechtvaardigere praktijken (het NEB, in 2021 gestart door voorzitter *Von der Leyen van de Europese Commissie*, voegt een culturele dimensie toe aan de Green Deal en versnelt de groene transitie met concrete veranderingen waarbij een combinatie van esthetiek, duurzaamheid en inclusie vooropstaat). Hoewel Dr. Zafeiropoulou het

gevoel heeft dat er nog veel strijd in het verschiet ligt, ervaart ze een sterke impuls ter ondersteuning van een overgang naar een duurzaamheidstransitie in de mode-industrie, vooral onder jongere generaties en op EU-niveau. Dat geeft haar hoop voor de toekomst.

Welk advies geeft Dr. Zafeiropoulou anderen die zich bezighouden met duurzaamheidstransities?

'Zoek partners, neem deel aan versnellingsprogramma's en werk samen, want duurzame ondernemers en circulaire ondernemers moeten in een samenwerkingsplatform zitten. Zodat ze hun producten delen met anderen om gezamenlijke distributiekanaalen te creëren. En bij elkaar inkopen om hun samenwerking te bevorderen. Het is belangrijk om in dergelijke netwerken en samenwerkingsverbanden verschillende mensen en vaardigheden samen te brengen, omdat zoals experts zeggen: "de oplossing niet van de mode-industrie zelf zal komen, maar vanuit andere industrieën, want merken zijn op dit moment zo ingebed in deze cultuur dat het extreem duur voor hen is om te veranderen." Baanbrekende en systeemveranderende multisectorale en disciplinaire partnerschappen zijn de weg naar toekomstig succes.' We spraken meer dan veertig ondernemers die zich bezighouden met duurzaamheidstransities in hun eigen maak- en ambachtspraktijken, en we zijn getroffen door de kracht van opnieuw uitvinden, vragen durven stellen over zaken die we normaal zijn gaan vinden, en de behoefte aan collectieve antwoorden op deze uitdagingen.

Geraadpleegde bronnen

Totaro, A. I. (2022, 31 januari). Europe: digital product passport is coming soon. *Renewable Matter*. <https://tinyurl.com/tpxk2czt>
European Commission (2022, 30 maart). *EU strategy for sustainable and circular textiles*. <https://tinyurl.com/yxfkn54>

Reflectievraag

Welke vaardigheden of personen mis je nog in jouw netwerk om duurzaamheidsambities waar te maken?

Essentie en weerstand

Hoe ga je als middelgrote gemeente – beleidsmaker en belanghebbende – om met weerstand bij het realiseren van je duurzaamheidsambities? In dit artikel bespreken de auteurs verschillende aanpakken om samen te werken aan de transitie naar een duurzame toekomst.

Samen met Greenport West Holland gaven *Armand van Oostrom* vanuit De Haagse Hogeschool en *Ron Schipper* vanuit gemeente Waddinxveen sturing aan een project naar (het hergebruik van) reststromen vanuit de glastuinbouw en bometeelt dat werd uitgevoerd door studenten van De Haagse Hogeschool. Momenteel werken *Armand* en *Ron* samen om vorm te geven aan het betrekken van stakeholders bij de duurzaamheidsopgaven in de gemeente Waddinxveen.

Weerstand als essentiële indicator

Als je op weerstand stuit, dan weet je dat je de essentie van het proces te pakken hebt, aldus Michael Hammer, goeroe van de managementstroming Business Process Reengineering (BPR), die in het laatste decennium van de vorige eeuw furor maakte met zijn artikel in de Harvard Business Review (Hammer, 1990). Daarin beschreef hij BPR als een methode die ieder bedrijfsproces onder de loep neemt om de volledige organisatie te herstructureren. Daarmee definieerde hij weerstand als een essentiële indicator om te bepalen of de (proces)verbeteringsaanpak effectief is. Naast de genoemde functie van weerstand, zag hij weerstand vooral als iets dat zo snel mogelijk moest worden weggenomen: weerstand was een sta-in-de-weg op het pad naar radicale verbetering. Afgezien van de kritiek op BPR (te gefocust op efficiëntie in plaats van op effectiviteit), rijst de vraag of Hammers opvatting van omgang met weerstand passend is bij problemen en een omgeving die complex zijn, zoals bij duurzaamheidstransities (bijvoorbeeld energietransities).



Transitie is complexer dan procesverbetering

BPR, en daarvan afgeleide aanpakken, worden vooral binnen organisaties toegepast, en soms tussen organisaties. Bij duurzaamheidstransities zijn meerdere actoren betrokken. Bij gemeenten gaat het dan niet alleen om de gemeentelijke organisatie, maar ook om de volksvertegenwoordiging (gemeenteraad), inwoners en inwonerscollectieven, het bedrijfsleven en belangenorganisaties (zowel van het bedrijfsleven als van milieuorganisaties). Inwoners en ondernemers zijn, naast divers, ook nog eens omvangrijk in volume, wat hun betrokkenheid extra complex maakt. Bij de BPR-aanpak analyseer je knelpunten en breng je deze terug naar een aantal kernoorzaken (root causes). Daarbij maak je een hiërarchie in prioriteiten en afwegingen waarbij de leiding van de organisatie een doorslaggevende rol speelt. Waar BPR zich richt op processen, gaat het bij transities over systeemverandering. Hierbij is een systeem de samenhang tussen processen, mensen, sociale structuren enzovoort. In een transitie is een dergelijke manier van ordenen veel moeilijker dan in een proces: de samenhang tussen problemen en oplossingen onderling en de belangen zijn veel diffuser, net als de besluitvorming. Daarnaast spelen overwegingen op korte en lange termijn (en hun interactie) mee. Daarmee zijn transities complexer dan (proces)verbeteringen: weerstand is niet altijd even zichtbaar en daarmee is de indicatorfunctie minder prominent.

Zoek niet naar de weerstand, maar vergroot de kritische massa

Toen Ron als programmamanager Duurzaamheid aan de slag ging bij de gemeente Waddinxveen waren er wel ambities over duurzaamheid uitgesproken, maar weinig concreet geformuleerd. In ieder geval ontbrak het aan het omzetten van de ambities in concrete samenhangende plannen en acties. Maar er ontstond ook een lange zoektocht naar passende concepten om onze rol, ons denken en ons doen in transities om te zetten in duidelijk gedefinieerde, representatieve en meetbare variabelen. Het Amerikaanse organisatieadviesbureau McKinsey is de grondlegger van het innovatie strategie model 'The Three Horizons of Growth'. Volgens McKinsey komt de spanning die bij de meeste organisaties ontstaat tussen langetermijnambities en middellange/kortetermijnplannen als een confrontatie van horizonnen (horizon 1

en horizon 2), veel voor bij transities (Coley, 2009). Uit deze spanning ontstaat weerstand, in het algemeen in transities en met name in de maatschappij. In plaats van het opzoeken en elimineren van weerstand nam Ron het bouwen van een gemeenschap (community) als basis om de transitie vorm te geven.

De directe aanleiding voor deze werkwijze was de signalering begin 2020 dat de gemeente wel goede contacten met de samenleving heeft, maar dat die samenleving de duurzaamheidstransitie nog niet als haar vraagstuk beschouwt. Dat leidde tot inzicht: we moeten niet de weerstand tegen de transities en concrete plannen opzoeken, maar juist een grotere kritische massa bereiken die met elkaar een andere norm zet, zodat de transitie als een sneeuwbal steeds harder gaat rollen. De 'kritische massa' (de voorlopers/innovators) – zo'n 3% van de doelgroep die echt acties onderneemt – is nu niet voldoende om de andere norm te zetten. Daarvoor zal de meerderheid van de mensen (volgers) zich moeten aansluiten. Volgens Michael Hammer, één van de grondleggers van de BPR-methode, is weerstand niet zozeer een indicatie van succes, maar een reden om verder te bouwen aan die gemeenschap.

Interventies ontwikkelen op basis van een curve

Derk Loorbach, directeur van DRIFT en een van de grondleggers van de transitie management-aanpak als een nieuwe manier van het besturen van duurzame ontwikkeling, geeft de ontwikkelingen in een transitie weer in een curve, die de opkomst van het nieuwe en de ondergang van het oude systeem laat zien (Loorbach, et al., 2017). Het oude systeem voldoet steeds minder aan de huidige en toekomstige situaties en behoeftes, waardoor het in onbruik zal raken door destabilisatie en chaos. In de gemeente Waddinxveen bekijken we ontwikkelingen aan de hand van de curve en ontwikkelen we interventies op basis van de inschatting waar op de curve een transitie zich bevindt. Voor de transitie naar de circulaire economie zetten we in op 'interventies' (experimenteren, versnellen, laten ontstaan) omdat we die kritische massa nog moeten opbouwen. Voor klimaatadaptatie en biodiversiteit gaan we al meer naar lokale

normen bij bijvoorbeeld nieuwbouw (maximaal 50% verharding). Dan sturen we dus op institutionalisering en stabilisatie (het nieuwe normaal).

Naast dit proces op macro- en mesoniveau, zijn er rond weerstand nog andere processen op microniveau. Daarbij spelen de kaders die door Stephen Covey (auteur van onder meer *The 7 Habits of Highly Effective People*) en diens zoon zijn uitgewerkt en toegepast een belangrijke rol: breid je cirkel van invloed uit en bouw aan vertrouwen.

Gedeelde verantwoordelijkheid

Het bouwen van de duurzaamheidsgemeenschap in de gemeente Waddinxveen is in volle gang. We merken al een aantal zaken op. Ten eerste is constructie van die gemeenschap niet de verantwoordelijkheid van Ron (alleen); diegenen die aan de community bijdragen, dragen ook eigen verantwoordelijkheid. We proberen dat te stimuleren (pionieren) door contact te leggen met verbinders; mensen met een relatief groot netwerk die van nature al gaan delen met hun omgeving en zo hun cirkel van invloed aanwenden. Daar hoort ook de (h)erkenning van weerstand bij. In gesprek gaan met de ander, die heel andere belangen kan hebben, nodigt uit om meer dan het eigen perspectief te zien. Naast begrip biedt het delen van een gemeenschappelijke toekomst een basis om naar het gezamenlijke eindpunt toe te werken. Deelnemers gaan weerstand dan niet zozeer uit de weg, maar zien weerstand als mogelijkheid om vanuit een andere invalshoek naar oplossingen te zoeken. Ook dit is het nemen van verantwoordelijkheid: mede-eigenaar worden van de transitie. Dat dit al gebeurt, zien we bijvoorbeeld doordat een aantal lokale ondernemers in de maakindustrie een kring vormt van bedrijven die circulair willen gaan werken en willen leren van elkaar. Ron zoekt contact met deze ondernemers, die hij als verbinders ziet. Na gesprekken over de duurzaamheidsambities nam de groep dit initiatief. Ron faciliteert de groep en laat hun ideeën alle ruimte. Armand zorgt voor de link met kennispartners die de groep kunnen bijstaan.

De duurzaamheidsvisie van de gemeente Waddinxveen beschrijft de grote opgaven van de wereld in een duurzaamheidskompas en vier concrete klimaat- en biodiversiteitopgaven. Hieraan worden doelen voor 2030 en 2050 gekoppeld aan concrete tastbare resultaten in cohorten van vijf jaar om te eindigen met een concreet handelingsperspectief voor inwoners en ondernemers. De 'realisatie' bouwt op het gedachtegoed van transitiekunde en dat we daarin moeten bouwen aan een beweging van steeds meer inwoners en ondernemers die zichzelf en vooral elkaar helpen in deze vier transities.

Groeiend vertrouwen

Ten tweede merken we op dat samenwerken aan een gemeenschappelijke duurzaamheidsopgave onderling vertrouwen opbouwt en belanghebbenden committeert. Waar dit commitment wordt getoond en gezamenlijke ervaringen tot stand komen, kan het vertrouwen in de ander groeien. Heel belangrijk, want de transitie kent ook momenten waarop mensen elkaar niet vinden en moeilijke keuzes moeten maken. Als we de blik van de Coveys gebruiken, zien we dat werken aan de duurzaamheidsgemeenschap de invloed van alle belanghebbenden uitbreidt en zij daarmee hun energie effectiever inzetten. Daarnaast vormt het opgebouwde vertrouwen zo de buffer (in Covey termen: het vertrouwens-krediet) voor het herkennen van weerstand en dit zo (sneller – speed of trust) te benutten om tot duurzamere (sic!) oplossingen te komen.

Covey – Circle of Influence en The Speed of Trust

In zijn boek *The 7 Habits of Highly Effective People* (Covey, 1989) onderscheidt Stephen Covey proactieve mensen – die focussen op wat ze kunnen doen en kunnen beïnvloeden – en reactieve mensen die hun energie richten op dingen waarover ze geen controle hebben. Hij illustreert dat door twee concentrische cirkels te tonen. De buitenste cirkel is onze cirkel van belang. Deze bevat een hele reeks van dingen – zoals de opwarming van de aarde, de toestand van de economie, houdingen in de samenleving, dingen

die collega's doen en de manier waarop mensen hun auto besturen. Aan veel van deze dingen valt weinig doen, omdat ze buiten het bereik van onze invloed liggen. Onze cirkel van invloed (de binnenste cirkel) zal kleiner zijn en omvat de dingen waaraan we wel iets kunnen doen. Covey stelde dat mensen die effectief zijn zich richten op het vergroten van hun cirkel van invloed in plaats van zich te richten op de cirkel van belang.

Stephen Covey junior laat in zijn boek *The Speed of Trust* (Covey, 2008) naar voren komen hoe (het bouwen van) vertrouwen positief bijdraagt aan samenwerken, resultaten sneller tot stand laat komen en de kosten voor het tot stand komen van de resultaten verlaagt.

Conclusie

We hoeven weerstand in duurzaamheidstransities niet te bestrijden, wel kunnen de diversiteit en de hoeveelheid van ondernemers en inwoners een transitieproces ingewikkelder maken. Maar dit is juist een reden om mensen aan te laten sluiten bij de duurzaamheidsgemeenschap. Op die manier wordt het bouwen aan een duurzame toekomst een gemeenschappelijk zaak. Invloed en de opbouw van vertrouwen gaan samen. Zo vormt het vertrouwen dus de buffer (het vertrouwens-krediet) om weerstand te verkennen en sneller te benutten om tot duurzamere (sic!) oplossingen te komen. Dit heeft tevens tot gevolg dat de maatschappelijke kosten lager zullen zijn. Omgaan met weerstand in transities is vooral hard werken, in gesprek gaan en samen aanpakken; beleid is daarbij slechts een instrument om de transitie mede in beweging te krijgen.

Reflectievraag

Wat maakt dat omgaan met transities hard werken is?

Geraadpleegde bronnen

Coley, S. (2009, 1 december). Enduring Ideas: The three horizons of growth. *McKinsey Quartely*.

Covey, S. (1989). *The seven habits of highly effective people*. Simon and Schuster.

Covey, S. M. R. (2008). *The speed of trust*. Simon & Schuster.

Hammer, M. (1990, juli-augustus). Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard Business Review* 68(4), 104-112.

Loorbach, D., Frantzeskaki, N., Avelino, F. (2017). Sustainability transitions research: transforming science and practice for societal change. *Annual review of environment and resources*, 42, 599-626.

LEREN VAN ZINK? DE ROL VAN GRENSMATERIAAL IN TEGENSPEL

CATELIJNE VAN MIDDELKOOP IS PRACOR BIJ SINTLUCAS, DESIGN FELLOW EN VOORMALIG HOOGLERAAR BIJ DE FACULTEIT INDUSTRIËEL ONTWERPEN AAN DE TU DELFT, PRACTICE LEADER (A.I.) COMMERCIAL PRACTICES BIJ DE WILLEM DE KOOIJNG ACADEMIE, EN PROMOVENDA AAN DE RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN.

RACHELLE VAN HARN IS ONDERWIJSKUNDIG ONDERZOEKER BIJ HET EXPERTISECENTRUM BIJ SINTLUCAS, WAAR HET PRACORRAAT BETEKENISVOLLE CREATIVITEIT ONDERDEEL VAN IS. TEVENS WERKT ZE BIJ HET LECTORAAT BEROEPSONDERWIJS AAN DE HOGESCHOOL UTRECHT.

ONDERTUSSEN, ERGENS IN NOORD-SRAASANT.

KOM JIJ HET MAKEN?

DEZE VRAAG WORDT GESTELD AAN JONGEREN DIE ZICH ORIËNTEREN OP EEN MIDDELBARE BEROEPSOPLEIDING AAN CREATIEVE VAASCHOOL SINTLUCAS. ONDERWIJSPROFESSORALS WERKEN HIER CONTINUE AAN EEN BALANS TUSSEN DE WERELD BINNEN EN BUITEN DE MUREN VAN DE VESTIGINGEN IN BOXTEL EN EINDHOVEN.

DE PROFESSIONALS OP SINTLUCAS WORDEN GEDREVEN DOOR EEN GEZAMENLIJKE AMBITIE OM HET CREATIEVE VERMOGEN VAN STUDENTEN EN ALUMNI DUURZAAM TOEPASBAAR TE MAKEN IN EEN STEEDS VERANDEREND WERKVELD WAARIN OOK BEROEPEN STEEDS VERANDEREN OF IN EEN VERANDERENDE CONTEXT WORDEN UITGEVOERD. DE MEESTE ONTWIKKELINGEN IN HET ONDERWIJS DIE VOORTKOMEN UIT DE ZOEKTOCHT NAAR EEN WERKBARE BALANS TUSSEN BINNEN EN BUITEN, ZIJN EEN REACTIE OP DEZE SNEL VERANDERENDE WERELD. NIET AL DEZE BEROEPEN EN BIJBEHORENDE ECONOMISCHE ACTIVITEITEN VALLEN PER DEFINITIE BINNEN DE DRIE DEELSECTOREN VAN DE CREATIEVE INDUSTRIË (MEDIA- EN ENTERTAINMENT-INDUSTRIË, CREATIEF ZAKELIJKE DIENSTVERLENING, EN KUNSTEN EN CULTUREEL ERFGOED) (RUITTEN ET AL., 2010).

HOEWEL HET MEREDEEL VAN DE ALUMNI VAN SINTLUCAS MOMENTEEL WERKZAAM IS BINNEN EEN VAN DEZE DEELSECTOREN, IS HET CREATIEVE TALENT EN KRITISCH MAKERSCHAP DAT ZO KENMERKEND IS VOOR DIT ARBEIDSPOTENTIEEL OOK IN ANDERE, VEEL MINDER VOOR DE HAND LIGGENDE SECTOREN INZETBAAR.

OM TE ONDERZOEKEN WAAR DEZE INZET JIJ KAN BESTAAN EN WELKE NIEUWE ROLLEN HIER, MOGELIJKERWIJS JIJ KUNNEN ONTSTAAN, WERKT HET PRACORRAAT BETEKENISVOLLE CREATIVITEIT ONDER ANDERE WIE AAN EEN PILOOT LEVEN LANG ONTWIKKELEN (LLO), DE SAMENWERKING TUSSEN SINTLUCAS EN MIDDEN- EN KLEINBEDRIJVEN (MKB) IN DE REGIO STAAT HIERBIJ CENTRAAL. ONDERNEMERS IN HET MKB WORDEN VOORTDUREND GECONFRONTÉERD MET COMPLEXE VERANDERINGEN EN MAATSCHAPPELIJKE OPGEAVEN DIE DIRECT VAN INVLOED ZIJN OP DE DAGELIJKSE BEDRIJFSVOERING. KENMERKEND HIERBIJ IS HET BEGEP DAT SOMWILGE DINGEN NIET MEER (GOED) WERKEN, MAAR DAT MOGELIJKE ALTERNATIEVEN OF OPLOSSINGEN NOG NIET HELDER ZICHTBAAR, LAAT STAAN TASTBAAR ZIJN, IS DIT WEL HET GEVAL, DAN ONTBREEKT HET VAAK AAN INVESTERINGSMOEGELIJKHEDEN OM DE MEER TOEKOMSTBESTENDIGE INITIATIEVEN OP TE KUNNEN SCHALEN. HET BEROEP OP HET CREATIEVE EN INNOVATIEVE VERMOGEN VAN ONDERNEMERS IS GROOT. DURF EN BEREIDHEID OM TE EXPERIMENTEEREN EN NIEUWE WEGEN IN TE SLAGEN ZIJN EIGENSCHAPPEN WAAR STERKE BEHOEFTE AAN IS, MAAR DIE LANG NIET ALTIJD ONTWIKKELD ZIJN.

SINTLUCAS BIEDT ZOGENAAMDE 'MAAKRUIMTE' OM OP GEHEEL ANDERE WIJZE VORM EN INVULLING TE GEVEN AAN HET ONDERZOEKEN VAN MOGELIJKE OPLOSSINGEN OP LANGERE TERMIJN. OOK RICHTING DURVEN KIEZEN IN VERANDERENDE PROCESSEN VALT HIERONDER. PROCESSEN DIE VAN BINNENJUT MOETEN ONTSTAAN EN NIET VAN BUITENAF KUNNEN WORDEN OPGELEGD.

HOE DOE JE DAT OP TWEE PLEKKEN, EN DUS BINNEN TWEE VERSCHILLENDE CONTEXTEN, TEGELIJKERTIJD? HOE ZORG JE ERVOR DAT JE ELKAAR GAANDEWEG NIET JIJT HET OOG VERLIEFT, OF LIEVER, DAT JE ELKAAR OBERHAUPT LEERT ZIEN? WAT ZIJN BELANGRIJKE INGREDIËNTEN BIJ HET VORMGIVEN VAN DERGELIJKE DUURZAME SAMENWERKINGEN?

HET VORMGEVEN VAN DUURZAME SAMENWERKINGEN VRAAGT OM AANDACHT EN GEDULD. IN DE PRAKTIJK BLIJKT HET 'VAAK LASTIG' OM BLIJVEND OP ZOEK TE GAAN NAAR ONDERBOUWING VAN KEUZE EN DAAR KRITISCH OP TE BLIJVEN REFLECTEREN. BIJ HET VORMGEVEN VAN SAMENWERKINGEN MET BIJDRAGEN AAN KENNISONTWIKKELING EN RUIMTE VOOR ONDERWIJS, IS HET VAN GROOT BELANG DAT ER VERDER GEDACHT WORDT OVER DE TOEPASSING EN LANGDUURIGE GEVOLGEN ERVAN.

HET PRACTORAAT BETREKENSIVOLLE CREATIVITEIT DRAAGT OP VERSCHILLENDE WIJZEN BIJ AAN DEZE DUURZAAMHEIDSPGAVE. ONDER MEER DOOR MEE TE DENKEN EN TE LEREN DOOR TE DOEN. TELKENS VANUIT HET CENTRALE VERTREK-PUNT VAN DE BEOOGDE SAMENWERKINGEN; EEN BREED SCALA AAN RESTMATERIALEN UIT HET MK&B.

HIERTOE VOEREN WE ALS PRACTORAAT ONTWERPEND ONDERZOEK UIT. DIT IS EEN HANDS-ON ONDERZOEKSMETHODE WAARBIJ WE IN DEZE CASUS MET NAME VEEL WAARDE HECHTEN AAN ZOGENAAMD SPECULATIEVE ONTWERPEN. DEZE AANPAK IS NIET ZOZEER GERICHT OP HET OPLOSSEN VAN PROBLEMEN - ZOALS

HOE KOMEN WE VAN HET VELE RESTMATERIAAL AF?

...MAAR EERDER OP HET HEROVERWEGEN VAN MOGELIJKE TOEKOMSTEN AAN DE HAND VAN BESLIJSSINGEN. BIJ TUDENS HET ONTWERPPROCES WORDEN GENOMEN. MET BIJVOORBEELD VRAGEN ALS: WAT Zouden WE ALLEMAAL VAN RESTMATERIAAL KUNNEN LEREN DAT WE NU NOG NIET WETEN, WAT KUNNEN WE HIERVAN LEREN OVER ONZELF EN OVER 'VOOR DE ANDERZ' ONS UITGANGSPUNT IS HIERBIJ DAT WE ONTWERPEN ZIEN ALS VORM VAN ONDERZOEK. WAARBIJ JE ACTIEVE KUNT COMPOSEREN EN ALS EEN 'AANKWEEK' VAN (OM)DENKEN DIE JE MOET CULTUREREN EN VERVOLGENS KUNT BEBOUWEN. OM DAT GOED TE KUNNEN DOEN IS HET WENSELIJK DAT WE ALS PRACTORAAT VANAF DE INITIELE INTENTIEVERKLARING (WAAR DE VORMGEVING VAN DE SAMENWERKING BEGINT) BETROKKEN ZIJN. ...

MAAR WAT ALS JE NIET VANAF HET BEGIN AAN DE TEKENTAFEL ZIT?

BIJ DE BEOOGDE LANGDUURIGE SAMENWERKING TUSSEN SINTLUCAS EN HET MK&B WERD HET PRACTORAAT BIJ HET PROCES BETROKKEN OP HET MOMENT DAT DE VORM VAN EEN ERSTE VERKENNING AL WAS VASTGESTELD; EEN ZOGENAAMDE HACKATHON (*) MET STUDENTEN EN WERKNEMERS UIT HET MK&B. OOK DE DOELSTELLING VAN HET BIJBEHOORENDE PILOT-TRAJECT LEEK REEDS UITGESPROKEN: 'SINTLUCAS DRAAGT BIJ AAN

HET CREATIEVE VERMOGEN VAN MEDWERKERS VAN DE BETROKKEN BEDRIJVEN, '

HOE Zouden DE VERVOLGSTAPPEN IN HET VOORGESTELDE PROCES ERUIT KUNNEN ZIEN?

...OP EEN VAN TE VOREN AFGESPROKEN MOMENT DOORLOPEN STUDENTEN, DOCENTEN EN MK&B-MEDWERKERS SAMEN EEN CREATIEVE PROCES. DE FOCUS LIGT HIERBIJ OP INNOVATIEVE TOEPASSINGEN VAN SPECIEFKE RESTMATERIALEN. AL DOENDE (EN MEDE DOOR HET 'PRESSURE COOKER EFFECT' VAN HET GEKOZEN HACKATHON FORMAT) ONTSTAAT 'RUIMTE' IN HET DENKEN EN RUIMTE VOOR HET EXPERIMENTEREN MET MOGELIJKE TOEPASSINGSRICHTINGEN VAN HET RESTMATERIAAL. HET MK&B-BEDRIJF NEEFAT HIERAMEE EEN ERSTE BELANGRIJKE STAP RICHTING MEER CIRCULAIR ONDERNEMEN. OOK ZIET HET BEDRIJF IN DAT HET OP KORTERE TERMIJN NUTTIG IS OM CREATIEVE TECHNIEKEN OOK ZELF IN DE EIGEN CONTEXT TE LEREN TOEPASSEN VOOR HET FACILITEREN VAN DEZE BELANGRIJKE TRANSITIE. SINTLUCAS STAAT PAKRAAT OM DEZE ROL OP ZICH TE NEMEN. 'TEGELIJKERTIJD ONTSTAAT VOOR STUDENTEN EN ONDERWIJSPROFESSIONALS RUIMTE OM BUITEN DE EIGEN (CREATIEVE) SECTOR TE OFENEN, EN HET KRITISCH NAPENKEN OVER ACTIE EN GEVOLG BINNEN HET CREATIEVE PROCES EEN PLEK TE GEVEN IN EEN ANDERE CONTEXT...'

*) EEN HACKATHON IS EEN ONVERMIDDEELBAAR WAARIN TEAMEN VAN DRIELIJKERE NON-PROFIT OF COMMERCIELE ORGANISATIES SAMENKOMEN OM PROBLEEM OPLOSSEN TE BEPROEVEN.

EEN WIN-WINSITUATIE?

OP DE KORTE TERMIJN IS DIT 'MISSCHIE' EEN WIN-WINSITUATIE, MAAR IS HET DAT OOK OP DE LANGERE TERMIJN? EN VOOR WIE ALLEMAAL? HOE KUNNEN WE DE SAMENWERKING OP BASIS VAN WEDERKERIGHEID VORMGEVEN EN RUIMTE CREEREN VOOR EEN LEVENSLANGE, 'MISSCHIE' ZELFZELF EEN GENERATIE-OVERSTIJGEN-DE ONTWIKKELING VAN VELEN?

ALLES EERST DOOR HET EERDER GESCHETSTE SCENARIO SERIEUS ONTWERPEN EN DE MOGELIJKHEIDEN KRITISCH TE BEVRAGEN:

zi

WIE WAREN ER ALLEMAAL BETROKKEN BIJ DE TOTSTANDKOMING VAN DEZE OPZET?

WELKE INFORMATIE MISSEN WE DIE NODIG IS OM GEZAMENLIJK EEN 'GROTER PLAATJE' TE KUNNEN CONSTRUEREN?

WELKE BIJBEHOORENDE AGENDA'S SPEELDEN EN VOOR HOE LANG?

WIE ONTBRAAK?

VOOR WIE IS DE BEOOGDE OPZET WANNEER RELEVANT?

WELKE STAPPEN ONTBREKEN EN BIEDEN RUIMTE VOOR ALTERNATIEVE UITKOMSTEN?

WORDT IEDEREEN ER BETER VAN?

WAAROM ZIJN JUST DEZE STAPPEN BENEMID IN DE OPZET EN ANDERE STAPPEN NIET?

WAT WETEN WE NIET EN WIE OF WAT 'MISSEN WE AAN TAFEL?'

ALS WE DE (WEDERKERIGE) WISSELWERKING WAARNAAR WE OP ZOEK ZIJN - ESSENTIEEL IN HET VORMGEVEN VAN DUURZAME SAMENWERKINGEN - ENKEEL ZOULDEN BESCHRIJVEN ZOALS WE TOT NU TOE HEBBEN GEDAAN. ZETTEN WE EEN ESSENTIELE SPELER BUITENSPEL. HET MATERIAAL ZELF.

ZINK (HET? O) BER BLAUWACHTIG WIT METAAL

ZINKEN (ZONK) IS GEZONKEN
MAAR DE DIEPTE ZAKKEN (IN VLOEIESTOP): HET SCHIP ZONK; HIJ IS DIEP GEZONKEN IS MOREEL VERRALLEN, IS MINDERWAARDIGE DINGEN GAAN DOEN

ZINKEN (BIJ)VOEGLIJK NAAMWOORD)
VAN ZINK GEMAAKT

WAT WETEN WE EIGENLIJK VAN DE BESCHIKBARE RESTSTROOM IN KWESTIE?

HEBBEN WE WEL VOLDOENDE MATERIAALKENNIS EN RUIMTE IN HUIS OM NIET ZINK TE WERKEN?

HOE ZONKEN WE ERVOOR DAT WE DAADWERELIJK TOT NIEUWE INZICHTEN (MOGELIJKE OPLOSSINGEN) KOMEN EN NIET HET PROBLEEM ALLEEN MAAR VERPLAATSEN VAN HET MK&B-BEDRIJF NAAR SINTLUCAS?

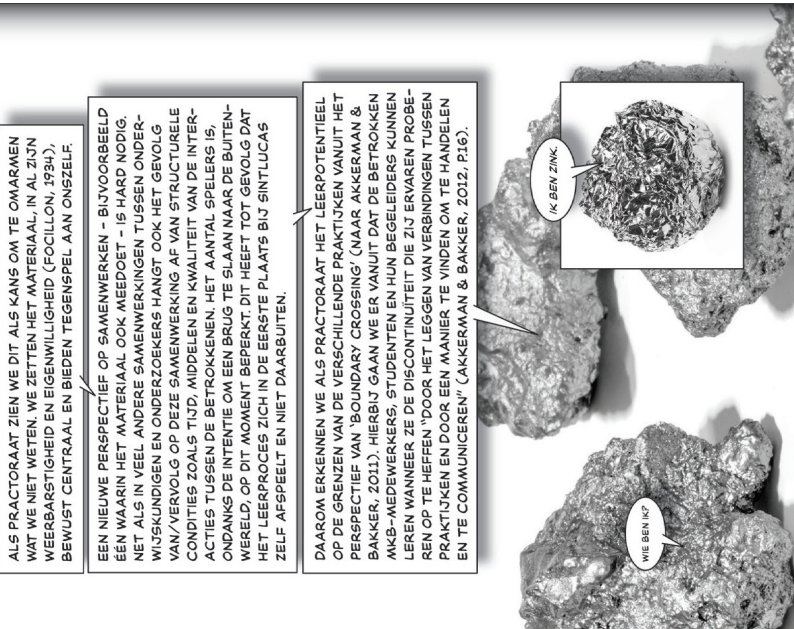
ALS PRACTORAAT ZIEN WE DIT ALS KANS OM TE OMARMEN
WAT WE NIET WETEN. WE ZETTEN HET MATERIAAL, IN AL ZIJN
WEERARSTIGHED EN EIGENWILLIGHEID (FOCILLON, 1934),
BEWUST CENTRAAL EN BIEDEN TEGENSPEL AAN ONZELF.

EEN NIEUWE PERSPECTIEF OP SAMENWERKEN - BIJVOORBEELD
EEN WAARIN HET MATERIAAL OOK MEEDOET - IS HARD NODIG.
NET ALS IN VEEL ANDERE SAMENWERKINGEN TUSSEN ONDER-
WIJSKUNDIGEN EN ONDERZOEKERS HANGT OOK HET GEVOLG
VAN/VERVOLG OP DEZE SAMENWERKING AF VAN STRUCTURELE
CONDITIES ZOALS TIJD, MIDDELEN EN KWALITEIT VAN DE INTER-
ACTIES TUSSEN DE BETROKKENEN. HET AANTAL SPELERS IS,
ONDANKS DE INTENTIE OM EEN BRUG TE SLAAN NAAR DE BUITEN-
WERELD, OP DIT MOMENT BEPERKT. DIT HEEFT TOT GEVOLG DAT
HET LEERPROCES ZICH IN DE EERSTE PLAATS BIJ SINTLUCAS
ZELF AFSPEELT EN NIET DAARBUITEN.

DAAROM ERKENNEN WE ALS PRACTORAAT HET LEERPOTENTIEEL
OP DE GRENZEN VAN DE VERSCHILLENDE PRAKTIJKEN VANUIT HET
PERSPECTIEF VAN 'BOUNDARY CROSSING' (NAAR AKKERMAN &
BAKKER, 2011). HIERBIJ GAAN WE ER VANUIT DAT DE BETROKKEN
MKB-MEDEWERKERS, STUDENTEN EN HUN BEGELEIDERS KUNNEN
LEREN WANNEER ZE DE DISCONTINUITIEIT DIE ZIJ ERVAREN PROBE-
REN OP TE HEFFEN 'DOOR' HET LEGGEN VAN VERBINDINGEN TUSSEN
PRAKTIJKEN EN DOOR EEN MANIER TE VINDEN OM TE HANDELEN
EN TE COMMUNICEREN (AKKERMAN & BAKKER, 2012, P.16).

IN DIT PROCES SPELEN GRENDOBJECTEN, DIE DE
POTENTIE HEBBEN OM VERSCHILLENDE PRAKTIJKEN
MET ELKAAR TE VERBINDEN, EEN BELANGRIJKE
ROL (AKKERMAN & BAKKER, 2012). HET ZINK, HET
MATERIAAL WAARMEE GEWERKT MOET WORDEN,
ZIEN WE ALS GRENSMATERIAAL. DUS DOOR TE LEREN
MET EN VAN 'DE ANDER', DE METAFORISCHE (IN DIT
GEVAL ZINKEN) OULIFANT IN DE KAMER, VORMEN WE
AL DOENDE NIEUWE IDEEEN EN CREEREN WE ALS
PRACTORAAT ALTERNatieve ROUTES (OLIFANTEN-
PAADJES) NAAR DE TOEKOMST...

PROMPT: "EEN DIVERSE GROEP
GEBINDORPTE MENSEN DIE
EEN ZINKEN OLIFANT AANKLAANT"



ALS PRACTORAAT SPECULEREN WE OVER EEN ALTERNATIEF OP HET
EERDER GESCHETSTE SCENARIO, MET EEN BELANGRIJKE ROL VOOR
ZINK ALS GRENSMATERIAAL. STEL JE VOOR DAT...

...STUDENTEN, DOCENTEN, EN MKB-MEDEWERKERS VERPLAAT-
SEN ZICH GELIJKTIJDIG IN DE ANDER DOOR MIDDEL VAN EEN
ROLLENSPEL. OOK DE NIET MENSELIJKE ACTOREN ZOALS HET
RESTMATERIAAL EN BIJVOORBEELD DE GEREEDSCHAPPEN KRIJ-
GEN EEN STEM. HET SPEL, DAT ALS DOEL HEEFT OM GEZAMENLIJK
AL HET RESTMATERIAAL TOT EEN ABSOLUUT MINIMUM TE REDU-
CEREN (IN TEGENSTELLING TOT ENKEL HET VINDEN VAN ALTER-
NATIEVE TOEPASSINGEN VAN HET RESTMATERIAAL), VINDT PLAATS
OP DRIE VERGELIJKBARE LOCATIES: OP DE WERKVLOOR BIJ HET
MKB-BEDRIJF, IN DE WERKPLAATS(EN) VAN SINTLUCAS, EN IN
EEN DIGITALE TUSSENRUIMTE, EEN VIRTUELE SETTING WAARBIJ
DE TWEE DAGELIJKSE PRAKTIJKEN LETTERLIJK RUIMTE KRIJGEN
OM IN ELKAAR TE VERSMELTEN. HET SPEL KAN ALLEEN WORDEN
'GEWONNEN' ALS DE BEWEGING DOOR ALLE BETROKKEN PARTIJ-
EN IN GANG WORDT GEHOUDEN EN OPGEDANE ERVARING, BEWUSTE
ONWETENDHEID, KENNIS EN EXPERTISE OPENLIJK WORDEN GEDEELD
EN UITGEWISSELD. VAN HET OP ALTERNATIEVE WIJZEN VERKENNEN
VAN HET MATERIAAL: VAN TASTBARE ALUMINIUMFOLIE PLACEBO'S
TOT AAN ZINK 'HUIDEN' IN 3D RENDERINGEN WAARIN HET MATERIAAL
IN OVERDREVEN HOEVEELHEDEN EN ZONDER BELEMMERINGEN KAN
WORDEN BEVRAAGD EN TOEGEPAST. AL SPELENDE ONTSTAAN
NIEUWE ROLLEN EN VERDWIJNEN BESTAANDE, EN WORDT DE
BETEKENIS VAN CREATIVITEIT EN KRITISCH MAKERSCHAP IN
DUURZAME SAMENWERKINGSVERBANDEN STEEDS DUIDELIJKER.
HET NUT VAN LEVEN LANG ONTWIKKELEN IS VOOR IEDEREEN EVIDENT.

BRONNEN

RUTTEN, P., KOOPS, O., & ROSSO, M. (2010).
CREATIEVE INDUSTRIE IN DE SBI 2008
BEDRIJFSINDELING. TNO.

FOCILLON, H. (1934). *WIE DES FORMES*.
PARIS: LIBRAIRIE ERNEST LEROUX.

AKKERMAN, S., & A. BAKKER (2011).
BOUNDARY CROSSING AND BOUNDARY OBJECTS.
REVIEW OF EDUCATIONAL RESEARCH, 81, 132-169.

AKKERMAN, S., & BAKKER, A. (2012).
HET LEERPOTENTIEEL VAN GRENZEN: 'BOUNDARY
CROSSING' BINNEN EN TUSSEN ORGANISATIES.
OPLEIDING & ONDERZOEK, 1, 15-19.

WORDT VERVOLGD...



Weerstand buiten? Ga naar binnen!

Echte doorbraken in transitie vragen om persoonlijke transformatie. Dit gesprek gaat over omgaan met weerstand en de rol ervan in het dagelijks werk van de auteurs. En over hoe hun eigen opstelling in weerstandssituaties ruimte geeft voor vernieuwing.

Else Boutkan is meer dan twintig jaar werkzaam in het domein van duurzaam organiseren, programmamanagement in triple helix innovatiesystemen en transitie. *Ted Duijvestijn* is innovatief glastuinbouwondernemer, bestuurder en actief ambassadeur en verbinder. Ze werken samen in het innovatie-ecosysteem van Greenport West-Holland. *Else* werkt daarin aan een transitieprogramma, *Ted* houdt zich bezig met verbinden en besturen. Daarnaast zijn ze al lange tijd verbonden via de regionale (duurzaamheids)netwerken. Ze kennen elkaars werk en volgen hoe dit vorm krijgt in het glastuinbouwgebied in de Greenport regio van Zuid-Holland.

Vernieuwing kent vele vormen

Wij werken allebei op de rand van vernieuwing. We gaan aan de slag op plaatsen en met onderwerpen waarvan we denken dat 'het oude' niet meer werkt en waar ruimte nodig is voor vernieuwing. In onze samenwerking vult Ted vanuit zijn onderneming vernieuwing op verschillende manieren in: bij grote technische of technologische veranderingen die met verduurzaming gepaard gaan (denk aan aardwarmte projecten) en door te participeren in lokale initiatieven of organisaties (zoals milieuorganisaties of organisaties voor regionale voedselvoorziening). Of simpelweg – maar niet altijd eenvoudig – door het leggen van verbindingen tussen mensen als ze elkaar ontmoeten en gaan samenwerken. Innovatie zit Ted in het bloed. Hij is altijd op zoek naar vernieuwing, ziet kansen en creëert relaties.

Else is als programmamanager in transitieprojecten continu op zoek naar de grens tussen het oude en het nieuwe. Daar is de plek van de verandering en dat is vaak ook waar het schuurt. Want om het nieuwe te laten ontstaan, is verbinding tussen mensen nodig. En dat zijn vaak

mensen die het lastig vinden om met elkaar in een nieuwe context samen te werken. Denk aan ketensamenwerking in circulaire projecten. Of aan het samenwerken van mensen uit een overheidsorganisatie met ondernemers in situaties waarin voorheen discussie was.

Weerstand gaat over onszelf

Zonder wrijving geen glans. Geen nieuw spoor zonder dwarsliggers. Spreekwoorden over vernieuwing hebben vaak een element van weerstand. Dat herkennen wij. Daarom hebben we altijd de ‘weerstandsvoelsprietten’ uitstaan. Eigenlijk zijn we juist op zoek naar weerstand. Niet door weerstand op te roepen, maar door te zien waar weerstand zich voordoet. Want dat is de plek waar werk aan de winkel is en waar kansen liggen voor doorbraken en vernieuwing.

Wat is weerstand eigenlijk? Wij komen op het volgende uit. Weerstand lijkt iets externs. Iets van buitenaf, iets waardoor we niet verder kunnen. Stagnatie. Maar weerstand is in essentie eigenlijk iets interns, iets wat binnenin onszelf speelt. Wij zijn het immers zelf die het signaal opvangen en daardoor stagnatie ervaren. En ook bij de mens die weerstand veroorzaakt – onze ‘weerstandsopponent’ – is er een dieperliggende reden voor het gedrag dat deze persoon vertoont.

Durf naar binnen te kijken

Weerstand is een trigger van iets groters. De trigger is iets dat je signaleert bij de ander. Dat kan van alles zijn. Verzet in de vorm van een weerwoord, niet willen meewerken of zelfs blokkades opwerpen. Iemand die zegt niet meer mee te doen, iemand die zich stiltejes terugtrekt of zich niet houdt aan een belofte. Maar dat zijn dus de buitenkanten van de binnenkant van mijn weerstandsopponent. Ik kan ervan uitgaan dat er iets speelt in de binnenwereld van die opponent. Iets dat resulteert in gedrag in de buitenwereld, gedrag dat ik als weerstand ervaar. Angst, boosheid, pijn, gebrek aan kennis, andere prioriteiten of gewoon anders in elkaar zitten als mens. Het kan van alles zijn.

Als je verder wilt komen, dan moet je willen weten wat er echt aan de hand is. Compassie tonen. Bedenken dat elk mens ook zijn eigen

issues heeft. En, daar zijn wij het over eens, je moet ook willen weten wat er bij jouzelf speelt. Vooral dat. Het leert ons enorm veel over onszelf, waardoor we beter worden in transitiewerk. Wij merken: elke keer als je een weerstandssituatie hebt opgelost, ben je als het goed is persoonlijk ook een beetje getransformeerd. Je herkent in een volgende situatie veel beter en sneller wat er speelt.

Weerstand voelen omdat iets ‘anders’ is

Ted: ‘Ik leer veel van iemand die een heel ander leven heeft dan ikzelf, iemand die in een totaal andere omgeving woont, in levensomstandigheden die niet makkelijk zijn. Je kan in zo’n situatie twee dingen doen. Je kan je afkeren, het ‘anders zijn’ van de ander als een vorm van weerstand zien. Maar jouw gedrag wordt dan voornamelijk gevoed door je eigen blik op de situatie. Je kan ook nieuwsgierig zijn en bedenken: wat kan ik hiervan leren? Zoals in dit voorbeeld, waarin ik een lichtheid van leven en de kunst van incasseren van grote tegenslagen bij de ander zie. En bij mezelf herken en erken dat ik over iets heen moet als ik merk dat iemand dingen totaal anders aanpakt dan ikzelf. Dat ik daar een soort oordeel over heb en daardoor niet in verbinding ben met die persoon. En als ik die verbinding toch wil, ik mijn eigen oordeel opzij moet zetten. Het is dus vooral nieuwsgierig zijn naar de ander, en heel hard werken aan jezelf. Als je in staat bent om goed bij jezelf te rade te gaan, verdwijnt de weerstand. Zowel bij jezelf als in de relatie met de ander. En dan blijkt dat je in elke relatie heel veel moois kunt beleven en leren.’

Aan weerstand werken is aan jezelf werken

Het is dus belangrijk om continu met jezelf in contact te zijn, te voelen waar je eigen weerstand zit. Maar Else trapt zelf ook vaak genoeg in de weerstandsvalkuil: ‘In mijn werk heb ik te maken met financiers, opdrachtgevers of andere spelers die in hetzelfde domein werken aan verandering. Mijn aanpak is niet altijd concreet te omschrijven. Het is niet altijd direct duidelijk voor een ander wat ik doe. En dat kan consequenties hebben. Dat ervaar ik dan als weerstand. Als mijn werk niet op waarde wordt geschat, is voor mij “ik ondervind weerstand” de trigger. Is die ander dan incompetent? Dat is makkelijk om te denken:

ze snappen het niet, en daarom kan ik niet verder. Maar als ik naar binnen kijk, zie ik dat er iets anders getriggerd wordt: in dit geval een diepe wens om gezien te worden. Iets dat vaak niet gelijk logisch te verklaren is, maar wel de “weerstandstrigger” kan voeden. Wat voor mijzelf belangrijk is, is voor een ander niet altijd duidelijk. In plaats van weerstand zien, moet ik kijken naar het “binnenwerk” dat te doen is: die wens om gezien te worden herkennen en daar zelf mee aan de slag gaan. Of aangeven dat het voor mij persoonlijk belangrijk is om de aanpak toe te lichten.’

Wat doe je na het ontdekken van je eigen weerstand?

We weten nu dat zoeken naar interventies op je eigen gedrag de eerste stap is om te nemen in een weerstandssituatie. Maar hoe stel je jezelf dan het beste op in de buitenwereld? Ted: ‘Maak het niet te zwaar. Maar ook niet te licht. Het is belangrijk om zowel goed bij de ander als bij jezelf te zien wat er speelt. Je kunt alleen je eigen gedrag veranderen. Het is dus jouw keuze hoe je je opstelt in een weerstandssituatie.’ Teds advies is om gebruik te maken van verhalen en anekdotes. ‘Vertel in een verhaal wat je eigenlijk echt wil vertellen over de situatie waarin je met elkaar – in weerstand – verkeert. Door deze aanpak blijf je goed bij jezelf. Je hebt de grootste invloed op je eigen gemoedstoestand. Als je weet dat je getriggerd wordt of kan worden: blijf dan bij die trigger, maar laat je niet triggeren.’ Else: ‘En als geen enkele praktische interventie lijkt te werken, hoe los je dat dan op?’ Ted: ‘In ieder geval niet door het gesprek in te gaan alsof het een gevechtsarena is. Dan kom je direct tegenover elkaar te staan. Het klinkt simpel, maar doe het eens anders. Vraag eerst eens: “Hoe was je weekend?”’

De valkuil van weerstand in jezelf ontkennen

Else: ‘Hoe ga je als ondernemer, met alle goede intenties en oog voor de toekomst, grote en risicovolle projecten en investeringen aan als daar weerstand bij komt kijken? Zoals regels of met nieuwe dingen bezig zijn in een context waar anderen nog lang niet zover zijn?’ Ted: ‘Op dezelfde wijze. Ik weet eigenlijk niet beter. Ik heb het altijd zo gezien in mijn omgeving. Dat zijn waarden die zichzelf doorgeven, in de

familieband bijvoorbeeld en in de tuinbouwcultuur. Else: ‘Dus ook hier betrek jij je eigen innerlijke wereld in je antwoorde. Je had ook kunnen zeggen: niemand snapt het, ze zijn nou eenmaal nog niet zover. Maar je praat over jezelf op basis van zelfreflectie.’

Ted: ‘Ondernemers kunnen heel goed in eenzaamheid werken. Volhardend en veerkrachtig zijn. Net als met weerstand in relatie tot de ander, moet je ook hier heel goed naar jezelf kijken en luisteren. Ook hier is een trigger. In volhardendheid kan ook een soort verslavingsmechanisme zitten. Ik heb dat geleerd toen ik in aanraking kwam met verslaafden. Door me te verbinden met en mezelf te verdiepen in verslaafden, zonder oordeel of weerstand en met zelfanalyse, ontdekte ik mijn eigen verslavingsmechanisme dat bij ondernemen hoort. Verslaving hoort bij het jezelf makkelijker maken. In ieder geval op de korte termijn. Volhardendheid is, hoe gek het ook klinkt, ook een soort het jezelf makkelijk maken. Doorzetten, no matter what.’

Blijf in verbinding met de buitenwereld

‘Het gevaar is’, geeft Ted aan, ‘dat je hierin kunt doorslaan. Dan ga je door je eigen weerstand heen. Je bent dan niet meer in verbinding met de buitenwereld. Die trigger is weg. Dezelfde trigger die je hielp om juist goed in contact te blijven, is dus ook een trigger die jou beschermt. En als je die signalen negeert, gaat dat ten koste van creativiteit, denkvermogen enzovoort, alles wat nodig is om te ondernemen, en juist ook om te ondernemen in een omgeving van transitie.’

Wat als de weerstand blijft?

- Let op: komt de weerstand wel voort uit een conflict? Die conclusie trekt men vaak te snel. Als er sprake is van transitie kan dat veel verklaren en gaat het niet meer over niet willen of kunnen.
- Kijk goed naar de context waarin je met elkaar werkt: daar heb je iets te ontwikkelen. Je kunt zeggen: ik ben al ontwikkeld, maar misschien niet in die context.
- Durf als begeleider van een transitie ook enge dingen te doen. Kijk over je eigen angst heen, blijf doorzetten, reflecteer continu op

jezelf. Besef dat wat je te leren hebt voor iedereen anders is.

- Zie de waarde van weerstand, creëer ruimte voor de context en ruimte voor reflectie: voor het geheel, samen en ieder voor zichzelf: dan pas kom je tot oplossen.
- Of iemand doorzet of afhaakt is aan die persoon zelf. Transitie is de weg die je met elkaar bewandelt, niet iets dat je repareert of regelt. Bij weerstand is het zaak om met elkaar te leren én persoonlijk te leren. Doe dit altijd allebei, dan wordt weerstand olie in plaats van zand in de raderen. En dan komt het moment dat je weerstand kunt omarmen en inzetten.
- Van sommige ontmoetingen weet je al dat er weerstand komt. Bereid deze goed voor, anders komt de weerstand als een boemrang bij je terug. Laat de ander even leeglopen, neem iets kleins voor de ander mee en geef dat eerst. Ga gewoon eens langs bij personen waarbij je hardnekkige weerstand verwacht, niet pas als er een conflict is.
- Stel altijd de mens centraal. Hanteer waardes die voor iedereen gelden, zoals met elkaar creëren, erbij horen, serieus genomen worden.
- Durf je eigen kwetsbaarheid te laten zien: hier doet het pijn. Dat is misschien wel het hardste werk en het moeilijkst. Maar het levert heel veel op.

Reflectievraag

Hoe zet je jouw transitiewerk in als spiegel voor jezelf?

Weerstandigheid

In dit essay houden de auteurs een pleidooi om op te schuiven van weerstand naar weerstandigheid door ruimte te maken die daartoe uitnodigt. Dit vergt moed en zelfreflectie, en biedt handelingsperspectief en verbinding. Hoe geef je je verlangen naar een nieuwe wereld vorm?

Mart Nooijen en Bob Houtkamp zijn werkzaam bij de provincie Zuid-Holland. Mart werkt in de voedseltransitie en schrijft aan een voorstelling over verandering, in beide vakgebieden probeert hen het plezier terug te brengen in ongemak. Bob heeft zich toegelegd op het creëren van ruimte voor professionals in transities. Hij werkt als ambtelijk opdrachtgever en is eigenaar van Organiseren met Aandacht.

Ergens op de wereld
Werken kinderen voor mij
Ik wil het eigenlijk niet weten
Waan me van alle schulden vrij

Ergens in het water
Sterven soorten uit voor mij
Ik wil het eigenlijk niet weten
Waan me van alle schulden vrij

Lief het is oké
Je kon het ook niet weten
Lief het is oké
Maar nu heb je gezien

Kunnen we een ruimte creëren tussen het bestaande en het gedroomde systeem? Waar je niet zo verdomd heldhaftig hoeft te zijn om te oefenen met de verandering die je zelf graag wilt zien en waarin je anderen kunt ontmoeten? Waar een gevoel van zelfbescherming je niet weerhoudt om kleur te durven bekennen in hoe je bent? Waar je met elkaar iets nieuws kunt creëren waar ieder zich toe kan verhouden



en wat uitnodigt om elkaar vast te blijven houden? Waar je geluk kunt ervaren en een toekomst die zou kunnen zijn?

Zelfbescherming

Weerstand is 'het vermogen van het menselijk lichaam om negatieve invloeden van buitenaf te weren en ervoor te zorgen dat deze invloeden het lichaam niet ziek kunnen maken' (<https://www.encyclo.nl>). We werken als mensen bij de overheid aan transities die ons onder de huid kruipen. We praten erover, maar erkennen liever niet dat transformatie pijnlijk is en ook door onszelf liever niet vrijwillig wordt aangegaan. Maar onze intuïtie vertelt ons een ongemakkelijke waarheid: verandering is nodig én het is aan ons. Dus waar haal ik zelf de moed vandaan om die intuïtie te erkennen en productief te maken? Dat vraagt kijken naar mijzelf: op welke manier vind ik het oude systeem onbetwist terug in mezelf? En vervolgens: welke 'waarheden' en overtuigingen liggen ten grondslag aan de nieuwe wereld waarvan ik droom? Hoe voed ik die?

Wij hebben een hart voor de wereld, maar verstoppen ons soms, juist omdat we een hart hebben voor de wereld. En we denken dit ook bij collega's te zien. Want als je een hart voor de wereld hebt, kan het ook door de wereld gebroken worden als je je aan zo'n transformatie verbindt. En misschien nog wel moeilijker: als ik er vol hart inga, kom ik ook een hoop mensen tegen die dat (nog) niet durven. En het werkt al helemaal niet in een arena waar het recht van de sterkste geldt. Dat kan extreem onveilig voelen. Dus ik kan me ook verstoppen. Ik doe mijn werk uit professionele en intellectuele interesse, maar ik neem mezelf daar niet persoonlijk in mee. Misschien herken jij dit dilemma ook als lezer? Je vraagt jezelf dan weleens af: heeft dit wel zin? En je kunt je in die twijfel ook eenzaam voelen. Zeker als je anderen niet meekrijgt in de verandering waarnaar je verlangt. Want net als jij voelen ook zij weerstand en andere heftige emoties ten opzichte van de gevraagde transformatie. Jouw zelfbescherming kan er ook nog eens voor zorgen dat ze zich ongezien voelen.

Ergens in de aarde
Rot vergiftiging voor mij
Ik wil het eigenlijk niet weten
Waan me van alle schulden vrij

Ergens achter ramen
Verzuipt in zielloosheid voor mij
Ik wil het eigenlijk niet weten
Waan me van alle schulden vrij

Lief het is oké
Je kon het ook niet weten
Lief het is oké
Maar nu heb je gezien

Ik wil het eigenlijk niet weten
Ik wil het eigenlijk niet weten
Ik wil het eigenlijk niet weten
Maar nu ik heb gezien
Nu is het aan mij

Opstand

‘Weerstand is elke kracht die een kracht tegenwerkt, belemmert of opheft.’ (<https://www.encyclo.nl>) ‘De mens in opstand’, zo stelt Albert Camus (1951), ‘is de morele mens die zich bewust is van de kloof tussen hoe de wereld is en hoe hij zou moeten zijn en de moed heeft om daarnaar te handelen. Het is de mens die “nee” zegt tegen het bestaande onrecht, omdat hij “ja” zegt tegen de menselijke waarden die hij wil realiseren.’ Opstand is een andere vorm van weerstand. Je raakt heilig overtuigd van de behoefte tot een alternatief. Je zet je ertoe om tegen de stroom in te gaan en hebt als missie om systematisch het oude systeem af te breken óf eigenhandig een totaal nieuw systeem te bouwen. Dit is het verhaal van de ‘held’ die alles alleen kan en dapper strijdt.



‘The hero’s journey’ naar Campbell (1949).

Het universele verhaal van de held die op pad gaat, op de proef wordt gesteld, uitdagende opdrachten vervult en weer terugkeert naar huis. <https://tinyurl.com/ys47zdx>

Maar we zijn niet allemaal helden en de strijd kent winnaars en verliezers. De weg van het ‘grote gelijk’ ontteigent en laat voor anderen niet makkelijk een veilige ruimte om op in te stappen. Ook dit kan leiden tot het gevoel dat niemand naar jou en je droom wil luisteren. En het systeem is weerbarstig en de moed en kracht die je inzet, kunnen omslaan in frustratie, boosheid, eenzaamheid en zelfs burn-out.

Weerstandigheid

Misschien zijn we soms zo bang voor de plek en plaats waar we zijn, dat we elkaar een beetje hebben losgelaten. Dat komt ook omdat we onszelf op die plek enigszins loslaten. We laten onze empathie en menselijkheid achter. Hetzij in heldhaftigheid, hetzij om niet gekwetst te worden. Sterker gesteld: wij ambtenaren zijn minder gewend of geschoold om heftige emoties te onderzoeken en te tonen. Door jezelf wél meer plek te geven, vergroot je het vermogen je echt te verplaatsen

in de ander en op een dieper niveau te begrijpen wat de ander drijft. Want weerstandigheid is ook de weg van de creërende kunstenaar die plek en ruimte maakt. Een ruimte waar heftige emoties mogen zijn over terugtrekken en over vol vuur de barricade op. Je creëert 'iets' waartoe je je samen kunt verhouden en waarbinnen de deelnemers weer weerbaar worden. Je nodigt iemand uit om in te stappen, door je eigen bereidheid om dat ook te doen. Wij denken dat je ook als mens in overheidsdienst een ruimte kunt scheppen tussen het bestaande en het gedroomde systeem. Een ruimte waarin het niet meer zoveel moed vraagt naar een ander wereldbeeld te gaan handelen. Een ruimte waar onze *weerstandigheid* kan worden aangezet. Hiertoe moeten we het omgaan met (extreme) emoties toevoegen aan ons handlingsreportoire. Davina Cooper omschreef dit als ruimtes die het mogelijk maken om te oefenen met 'the change you wish to encounter' (Segal, 2017). In hun ideale werking lukt het heel soms om bij Groene Cirkels een ruimte te creëren om te oefenen hoe je bent en hoe je naar de ander kunt luisteren. Waar we leren dingen te doen die maken dat mensen naar voren stappen en gaan meedoen omdat ze gehoord zijn. Zo vroegen we ons in de Groene Cirkel De Tuin van Holland af wat er zou gebeuren als we niet vanuit doelen en aankomst naar het voedselsysteem zouden kijken, maar vanuit gezamenlijke beweging, en wat we daar als mensen voor nodig hebben.

Cornelis (de gepassioneerde teler), Bas (de gepassioneerde chef-kok) en Mart (de gepassioneerde ambtenaar en kunstenaar) zitten samen rond een kratje met groenten, die door Bas verlangend worden beetgepakt en bewonderd. Het kratje ambachtelijke groenten vertelt ons dat we er zijn en in ons achterhoofd beseffen we dat het kratje model kan staan voor een betekenisvolle stap in de landbouwtransitie. Als het werkt, creëren we magie bij alle andere betrokkenen rond dit kratje. De gedroomde toekomst van een gezond voedselsysteem, uit een gezond landschap met een plek voor het ambacht van deze mensen, wordt dan even ervaarbaar in deze ruimte. Allen worden eraan herinnerd dat zij scheppende mensen zijn. In de ruimte ontmoeten boer, arts, ambtenaar, burger en wie dan ook elkaar

vanuit een gedeelde wens tot verandering. Mét ruimte voor ieders emoties. Een maakproces dat je voedt met je hart, is deelbaar met anderen. Je gaat bouwen met elkaar en bent daarin bereid te blijven experimenteren en schaven ten dienste van transformatie.

Moed om te maken

Ook dat vraagt moed, maar vervangt de eenzaamheid door de vreugde van het (leren) samen maken. We brengen elke dag ons hart in met de kans om gekwetst en afgewezen te worden. Maken betekent namelijk dat je niet alle opties openhoudt. Want als je alle opties openhoudt, blijft het canvas leeg. Op een gegeven moment moet je kleur bekennen, streken zetten en vertrouwen hebben in een goede uitkomst. Dat is maken met moed. Kleur bekennen, en je door anderen laten (h)erkennen. Met elke persoon die samen mee gaat maken, wordt die nieuwe werkelijkheid groter, rijker en tastbaarder. Verandering is hier traag, maar omdat het dicht bij de essentie ligt des te meer impactvol en uiteindelijk versnellend. Systeemverandering gaat hier om het maken van nieuwe keuzes op basis van nieuwe waarden.

Jezelf verbinden met dat systeem maakt je potentieel krachtig om het van binnenuit te beïnvloeden, maar maakt je ook kwetsbaar. Ben je in de eerste rol nog vooral slachtoffer, als je echt instapt ben je ook nog eens dader. Je verbindt je aan een vraagstuk zonder eenduidige antwoorden waarin je afhankelijk bent van anderen. Weerstandigheid is dat doen tegen de stroom van het dominante systeem in, met een open uitnodiging naar je omgeving om daar met jou op in te stappen. Zo brengen we het handelingsperspectief rond weerstand naar de vraag 'hoe ik ergens ben', naast 'wie ik ben' of 'wat ik doe'. En het goede nieuws is dat we dit onszelf kunnen leren. Leren jezelf in plaats en tijd te plaatsen. De vraag kunnen beantwoorden: waar bevind ik me in hoe ik ben? Zo kun je erkennen dat jij iets bent wat ik niet ben, en ik luister daarnaar.

Je mag me hebben als ik naakt ben.
Je mag me hebben als ik ren.
Je mag me zien als ik geraakt ben,
als je blijft totdat ik wen,
aan dat ik iets met jou,
en jij zoiets met mij.
Je mag me hebben wat me drijft,
Je mag me hebben.
Als je blijft

(Liedteksten Nooijen, 2022)

Geraadpleegde bronnen

Campbell, J. (1949). *The hero with the thousand faces*. Bollingen Foundation.

Camus, A. (1951). *De mens in opstand*. Vert. Woudt, M. (2010). Olympus.

<https://www.encyclo.nl>

Nooijen, M. (2022). *Overstag*. Podium Noord.

Segal, L. (2017). *Radical Happiness. Moments of Collective Joy*. Verso Books.

Reflectievraag

Wat wil jij eigenlijk niet weten?

Wat leert de natuur ons over omgaan met weerstand?

Verandering kost moeite en energie en daar ontstaat verzet tegen. Door te kijken hoe veranderingen in de natuur plaatsvinden, kunnen we niet alleen veel leren over transities, maar vooral ook over de waarde van weerstand. Hoe kunnen we hiermee werken?

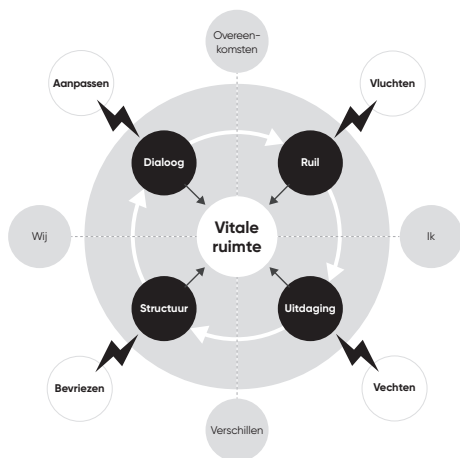
Bowine Wijffels was als zelfstandige betrokken bij netwerkvraagstukken rond transities. Ze werkt sinds 2020 bij de provincie Zuid-Holland aan de circulaire opgave voor het thema kunststoffen. Haar inspiratie haalt ze met name uit ‘netwerkend werken’, haar specialiteit is Biomimicry (leren van de natuur). Ook *Hanneke van Nistelrooij* werkt bij provincie Zuid-Holland, als programmamanager voor vraagstukken in de Greenports (grote tuinbouwclusters waarin voedsel en sierteelt worden geproduceerd en verhandeld). In dit artikel kijken *Bowine* en *Hanneke* door een natuurlijke bril naar veranderingsprocessen.

De waarde van weerstand

Weerstand speelt bij grote transities, maar je ziet weerstand ook terug in kleine dagelijkse dingen. Een andere route naar het station, producten die in de supermarkt op een andere plek liggen; als er iets verandert in onze omgeving moeten we daaraan wennen. We merken plotseling op dat we veel op routine doen en dat dit prettig is. De nieuwe situatie dwingt ons tot bewust handelen en dat kost energie. In onze bijdrage benaderen we weerstand vanuit de biologische principes die eraan ten grondslag liggen. Natuurlijke systemen en dus ook het menselijk lichaam zijn gericht op zo min mogelijk energieverpilling, dat is een natuurlijk overlevingsmechanisme. Ons brein is de grootste energieverbruiker van ons lichaam. Routines vragen minder hersenactiviteit en kosten minder energie. Het voorbeeld van routines laat zien dat weerstand een ‘natuurlijk’ verschijnsel is. Weerstand heeft een reden: er wordt iets beschermd. Routines beschermen ons tegen een te hoog energieverbruik en zorgen ervoor dat de hersenen met andere zaken bezig kunnen zijn. Weerstand is van waarde. Sterker nog, weerstand geeft informatie. Daar zit de ingang naar verandering.

Herbruikbare verpakkingen, maar hoe dan?

Plastics vormen een groot probleem in onze samenleving. We gebruiken er gigantische hoeveelheden van. In de provincie Zuid-Holland alleen al wordt jaarlijks 230 kiloton aan plastics afgedankt, een hoeveelheid waarmee we een strook folie van acht meter breed vierenvhalf keer om de aarde kunnen wikkelen. De productie en het verwerken (met name verbranden) hiervan zorgt voor veel CO₂ in de lucht, oceanen raken verstopt met plastics. Het grootste probleem schuilt in het kwistige gebruik van verpakkingen. Er wordt veel weggegooid, verspild, of slechts heel kort gebruikt. In de transitie naar een circulaire economie voor plastics kan de introductie van herbruikbare verpakkingen een flinke sprong voorwaarts zijn doordat we hiermee veel materiaal besparen en CO₂-uitstoot verminderen. Een goed voorbeeld is het gebruik van bloempotten in de tuinbouw voor het opkweken van bomen en heesters. Vanuit de kwekerij komen de potten terecht bij tuincentra en hun klanten. Iedereen heeft wel ergens een stapel van die grijze of zwarte potten staan. Gerichte



Bron: Coherentiecirkel naar Wielinga & Robijn (2018)

inzameling van deze potten biedt mogelijkheden zoals opnieuw gebruiken of nieuwe potten maken van de ingezamelde materialen. Door de introductie van statiegeld kunnen we hier een herbruikbare beker van maken. Maar waar lever je die dan in?

Weerstand vraagt om aandacht

Het inleveren van plantenspotten is een leuk idee, maar als je een volgende keer bij het tuincentrum staat, ben je ze misschien toch weer vergeten. Van het tuincentrum vraagt inzameling extra organisatie, en hoe komen de potten dan weer terug bij de kweker? Iedere partij heeft een belang en die belangen kunnen heel verschillend zijn: gebruiksgemak, financieel belang, tijd, organisatie, reputatie. In dit voorbeeld van een retoursysteem speelt dus ook weerstand om af te wijken van de eigen routines. Het kost moeite, tijd en energie om die routines te veranderen en als klant verander je alleen je gedrag als je er baat (of een belang) bij hebt. Het erkennen van belangen is een eerste stap naar verandering: ook hier wordt iets beschermd.

In het boek *Netwerken met energie* beschrijven auteurs Wielinga en Robijn (2018) een aantal modellen waarmee je weerstand kunt omzetten naar vitaliteit. Een van de modellen uit dit boek is de coherentiecirkel. Deze coherentiecirkel maakt interactiepatronen zichtbaar. Als mensen relaties met elkaar aangaan, ontstaan patronen van interactie. Een coherent netwerk dat werkt aan een gezamenlijke uitdaging genereert energie. Iedereen draagt bij en voelt zich uitgenodigd, veilig en zinvol in de samenwerking. Maar er zijn ook defensieve patronen als er belangen in het geding zijn, er te weinig 'wij' gevoeld wordt. Of omdat de onderlinge verschillen te groot zijn op een specifiek onderwerp. Er is geen sprake meer van vitale samenwerking, er ontstaat weerstand in de vorm van vechten, vluchten, bevriezen of aanpassen. Elke vorm van weerstand vraagt een andere interventie. Voel je dat iemand in de vechtstand staat? Dan helpt het om erkenning te geven aan het belang dat die persoon heeft of de inspanning die hij of zij pleegt. Merk je dat iemand minder betrokken is, zich wat terugtrekt uit de samenwerking? Dit patroon van vluchten vraagt juist om inspiratie.

Wat ecosystemen ons leren

Een ecosysteem kan door een factor van buitenaf – zoals temperatuurverandering, verhoogde neerslag van stikstof of de komst van een nieuwe soort – uit evenwicht worden gebracht. Vanuit het systeem zie je in zo'n geval direct een reactie gericht op het herstellen van de balans, met het oog op het overleven van het systeem als geheel. Ecosystemen bewaren het natuurlijk evenwicht zodat planten en dieren met zo min mogelijk veranderingen kunnen blijven voortbestaan. Er is een streven naar een 'natuurlijk evenwicht' ofwel 'equilibrium' en er is een soort natuurlijke weerstand tegen verandering. Weerstand is hier van waarde voor het systeem als geheel. Het fascinerende bij dit streven naar een nieuw evenwicht is dat er dingen veranderen in het systeem. Door verhoogde stikstofdepositie bijvoorbeeld, kunnen bepaalde soorten (zoals de grasoort pijpestrootje) in een heidegebied beter gedijen en talrijker worden. Andere soorten verdwijnen. Al met al verandert de vegetatie in reactie op veranderingen van buitenaf en ontstaat er een nieuw evenwicht. Stapje voor stapje beweegt het ecosysteem naar een heel nieuw ecosysteem. Van schraal grasland of heide naar bos bijvoorbeeld. Dit proces heet successie. Gaan de veranderingen te snel en kunnen de fluctuaties niet meer worden opgevangen, dan stort het ecosysteem ineen en maakt het plaats voor een nieuw systeem. Leren van ecosystemen is een trend die hoort bij deze tijd. Zo werd in het VPRO-programma Tegenlicht van 21 november 2022 aandacht besteed aan het begrip Symbioceen.

Successie is ook een transitie

Allereerst leren we van ecosystemen dat het met name veranderingen in externe omstandigheden zijn die aanzetten tot successie. Bij vermindering van plastic potten in de tuinbouw bijvoorbeeld, kan de introductie van vergelijkbare retoursystemen samen met een wettelijke verplichting op herbruikbare verpakkingen, tot een enorme systeemverandering leiden. Maar ook maatschappelijke druk of een toename in de grondstofprijs zal een stevige verandering in gang zetten. Natuurlijk zullen partijen in het huidige systeem weerstand bieden waar ze dat kunnen. Zoals beschreven vertonen ze bepaald gedrag routinematig, en hebben ze belang bij het blijven bestaan van



het systeem. Als we luisteren naar de daaronder liggende belangen, en de stapjes langzaam zetten, is het wellicht mogelijk om tot een verandering te komen zonder dat het systeem ineens stort. Hergebruik van bekertjes voor de to-go-markt of potjes in de tuinbouw is haalbaar als we hier collectief aan meewerken. Hergebruik kan immers ook voor bierflesjes en kan ook voor bloemenfusten, de taps-toelopende vierkante emmers met boeketten bij de bloemist. We leren ook van ecosystemen dat als er geen verandering in de omstandigheden plaatsvindt, het natuurlijk evenwicht gehandhaafd blijft. Door dat evenwicht zorgt de ene soort dat een andere soort niet tot een plaag kan uitgroeien, het evenwicht blijft bewaard. Bij een goed voorjaar met meer voedsel voor muizen, neemt hun aantal toe. Hierdoor is er meer voedsel voor uilen, die op hun beurt in aantal toenemen, waardoor er uiteindelijk weer minder muizen zijn. Het systeem als geheel verandert echter niet. Voor de transitie naar een circulair gebruik van plastics is het dus heel behulpzaam dat er externe omstandigheden zijn, zoals wettelijke verplichtingen voor hergebruik, die een reactie van het hele ecosysteem vragen.

Natuurlijke veranderplekken

Een beukenbos verandert niet zo snel. Bomen hebben allereerst een enorme kracht om veranderingen op tevangen. Ze bieden weerstand aan wisselende jaargetijden, aan wind en aan vraat. Bovendien: wil je een boom vervangen, dan duurt het honderden jaren voordat er weer een nieuwe boom staat. Als het gaat om verandering, moeten we het niet van de beuken hebben, zouden we haast willen zeggen. Het grootste veranderpotentieel van ecosystemen ligt aan de randen van het systeem. Deze randen, de zogenaamde 'ecotones' vormen de overgangsgebieden naar andere ecosystemen en zijn vaak bezet met snelgroeïende kruid- en struikachtige gewassen. De ecotone staat in open verbinding met buiten en er is veel diversiteit in soorten en in DNA. Successie en verandering vinden als eerste plaats in deze ecotones. Er is in deze gebieden niet alleen minder 'weerstand', er is ook gewoon meer 'veranderpotentieel'. Ook in de samenleving bestaan zulke ecotones: plekken waar men kan experimenteren, waar mensen uit verschillende organisaties elkaar

ontmoeten. De diversiteit draagt bij aan creativiteit en het ontstaan van veranderingen in het systeem. Het zijn de broedplaatsen voor vernieuwing. Door die plekken op te zoeken, krijgen we transities voor elkaar.

Ecotones: dé start voor herbruikbare verpakkingen

Voor de introductie van herbruikbare verpakkingen is het dus interessant om de ecotones op te zoeken. Laten we even terugkijken naar het voorbeeld van de bloempotten, wat is dan de ecotone? Een belangrijk kenmerk van de ecotone is dat het niet een plek is voor de 'dominante soorten' van het ecosysteem en dat er sprake is van een hoge diversiteit. In de denkbeeldige ecotone van de bloemen- en heestersector moeten we op zoek naar creatieve partijen die willen experimenteren, samen met een tuincentrum of een groep bloemisten. Het mooiste zou zijn om mensen uit de gehele keten te verbinden aan ontwerpers, jongeren, trendwatchers en dwarsdenkers. De ecotone kan vervolgens worden gevoed met experimenteelgeld en gefaciliteerd in haar zoek- en ontwikkelproces. Want uiteraard zal in zo'n groep ook weerstand ontstaan, met defensieve patronen die om een interventie vragen. En die defensieve patronen geven vooral ook informatie. Immers: weerstand is van waarde. En het veranderen van routines en gewoontes vraagt tijd.

Geraadpleegde bronnen

Wielinga, E., Robijn, S. (2018). Netwerken met energie. Gereedschap voor co-creatie. *Scriptum*.

Wijffels, B. (2021). *Weer Floreren: tien natuurlijke keuzes voor toekomstbestendig organiseren*. Nature-Wise.

Reflectievraag

Wat zijn plekken (ecotones) waar transities plaatsvinden in jouw vakgebied?



Epiloog

Stap voor stap een nieuw muziekstuk inoefenen, onder de koude douche stappen, dat ene telefoontje plegen. Ik voel de weerstand in mijn lijf – ik zet me schrap. Ik voel overduidelijk: hier heb ik helemaal geen zin in. Onder de douche stap ik dan toch, het muziekstuk raffel ik af, het telefoontje stel ik uit. Tientallen keren per dag ga ik om met weerstanden. Meer abstracte, werkgerelateerde processen waar ik tegen opzie, hebben eigenlijk dezelfde lichamelijke uitwerking als die kleine dagelijkse dingen.

Mijn creativiteit stukt, ik vergeet soms zelfs te blijven ademen, open aandacht voor mijn omgeving ebt weg, en de lol is er dan vaak allang vanaf. En toch is weerstand soms ook, op een gekke manier, comfortabel. Zo kan ik dingen voor me uitschuiven, een ander de schuld geven of geen verantwoordelijkheid nemen. Echt lekker voelt dat niet, maar het ontslaat me in ieder geval tijdelijk van introspectie.

Vaak is weerstand voor mij een signaal om te zoeken naar een punt in mezelf waar ik wél enthousiast van word. Waar wil ik wel JA tegen zeggen vanuit mijn ellendige gevoel van NEE? Eigenlijk is die zoektocht altijd de moeite waard en duurt hij verrassend veel korter dan ik vreesde. Ik zeg JA tegen het plezier van echt luisteren naar de combinatie van tonen van het muziekstuk, het heerlijke gevoel van lichamelijk wakker worden onder de koude douche, het kunnen uiten van mijn knagend ongenoegen tegen de projectpartner aan de telefoon. Het allerspannendst zijn de momenten tussen het ervaren van weerstand en het duiken in de nog onbekende ervaring van het JA. Je zweeft heel even tussen een lichaam dat zich schrap zet en een lichaam waarin weer enthousiasme huist en waar ineens ruimte is voor het zetten van nieuwe stappen.

Eigenlijk vormt een epiloog ook een moment waarin je zweeft tussen het een en het ander. De overgang van leeswerk naar doen. Een epiloog is in wezen een uitnodiging aan iedereen om na te denken

over waar enthousiasme voor is ontstaan en waarop je die energie wil richten.

Waartegen ga ik JA zeggen als ik de punt heb gezet achter deze epiloog? Als allereerste ga ik bedenken met wie ik de dialoog over weerstand verder wil verdiepen en verrijken. ACCEZ is bezig om 'navigatiemateriaal' te ontwikkelen, waardoor het gesprek over weerstand laagdrempelig gevoerd kan worden in verschillende contexten. Ik heb nu al zin om daarmee aan de slag te gaan. Parallel daaraan ga ik de inzichten uit deze bundel omzetten naar ACCEZ. Met de universiteiten, de provincie Zuid-Holland en VNO-NCW West creëren we ruimte om weerstanden betekenis te geven, te onderzoeken en te doorbreken. De ervaringen die we hier hebben verzameld, versterken mijn beeld dat weerstand meer waardering verdient. De bijdragen zijn duidelijk over welke competenties, tijd, ruimte, mensen, taal, omgangsvormen, zelfreflectie enzovoort nodig zijn om transitieprocessen te versnellen.

Ik zie het als de rol van ACCEZ om het onderzoeken in transitiezones vrijmoedig te kunnen laten plaatsvinden. Vrijmoedigheid om weerstand in de ogen te kijken, om enthousiasme te blijven vinden en om stappen door de weerstand heen te zetten. Ook onderken ik nu nog meer dan voorheen de ruimte die nodig is om te kunnen reflecteren en leren van transitieprocessen. Met ACCEZ willen we die bijzondere, en noodzakelijke, ruimten creëren, beschermen en – waar nodig – verdedigen. Om ons samen met anderen in de praktijk te concentreren op waar ik me met hart en ziel voor inzet: fundamenteel bijdragen aan het welzijn van mens en planeet.

Judith Schueler
Directeur ACCEZ



Colofon

Transitiezones – navigeren op weerstand

Copyright © 2023 ACCEZ
Eerste druk [februari 2023]

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoofdredactie *Marleen Buizer, Judith Schueler, Levinia van Arkel*
Tekstredactie *Megan Ladiges*

Meer informatie: www.accez.nl/transitiezones
ACCEZ | Vernieuwen = durven experimenteren
Contact: secretariaat@accetz.nl

Verwijzing naar deze bundel: Buizer M.; Schueler J.; van Arkel L. (red)
(2023) Transitiezones – Navigeren op Weerstand. ACCEZ, Den Haag.

Druk *Jubels bv*
Digitaal geprint op *Tulpenpapier*
Infographics *Marjolein Luiken*
Lithografie / beeldbewerking *Alex Feenstra*
Vormgeving *Lena Shafir*
Beeldcollages *lenashafir.com*



ACCEZ is powered by

