



**TIEN TIPS VOOR
SLIMME STURING**
Caroline van Leenders

Caroline van Leenders

**VOORPUBLICATIE
TIEN TIPS VOOR
SLIMME STURING**

Competentie Centrum Transitie
SenterNovem

ISBN 978-90-810555-2-9

2009 Nieuw Akademia

De Creative Commons Naamsvermelding 3.0

Nederland Licentie is op deze uitgave van

toepassing. Zie voor meer informatie

creativecommons.org/licenses/by/3.0/nl

Voorwoord

Dit is een bijzonder boekje van een bijzonder mens voor een geleidelijk aan steeds minder bijzonder type ambtenaar.

De klassieke ambtenaar, in het voetspoor van Max Weber, is expert op een bepaald terrein. Die zet een paraaf: juridisch kan het de toets der kritiek doorstaan. Of die zet de eigen ingenieurskennis in om een inhoudelijk gedegen plan voor het opvangen van piekoverlast in stedelijke riolering te maken. Van oudsher is het openbaar bestuur ingericht langs de lijnen van zulke formele expertise. We hebben ministeries van waterstaat, landbouw en economische zaken. Binnen die domein-gerichte ministeries vinden we mensen die expertise hebben op relevante deelterreinen; en daarnaast altijd wel een verzameling juristen en rekenmeesters.

Die inrichting weerspiegelt de vraagstukken die lange tijd de agenda hebben gedomineerd en die ook de grenzen tussen beleidsdomeinen en disciplines hebben bepaald. De laatste jaren is een nieuwe generatie kwesties opgekomen. Preventie van gezondheidsproblemen, wenselijk zowel voor het welzijn van mensen als voor de houdbaarheid van de verzorgingsstaat, vraagt om maatregelen die de grenzen tussen arbeid, sport, voeding en gezondheidszorg overschrijden – en daarbij ook de grenzen van de bijbehorende expertisevelden. Maatregelen voor integraal waterbeheer in het landelijk gebied houden zich niet aan de klassieke grenzen tussen de domeinen landbouw, natuurbeheer, ruimtelijk ordening, milieu en, natuurlijk ook nog steeds,

waterbeheer. Er moet gestuurd worden over domeingrenzen heen, verbindingen leggend tussen regelingen, potjes, spelers uit diverse domeinen. Minder dan ooit kan ‘van bovenaf’ verandering op gang worden gebracht. Meer dan ooit is de kunst om aansluiting te zoeken bij wat er al beweegt - om dat te versterken en te faciliteren, en de eigen wensen te laten meeliften op die bestaande dynamiek. Daar komt bij dat deze vraagstukken een complexe maatschappelijke werkelijkheid weerspiegelen. Klassieke, formele expertise is niet langer toereikend en moet verrijkt met de kennis, het inzicht en de wensen van betrokkenen. Kennis en inzicht over de leefwereld waarin obesitas en lage rugklachten ontstaan en voorkomen kunnen worden; kennis over de wijze waarop een polder reilt en zeilt, en over de toekomstvormen van de daar wonende en werkende boeren, burgers en buitenlui. De uitdaging is om al die verschillende soorten en inzicht zinnig met elkaar te verbinden tot een helder beeld van waar men naar toe wil, en een strategie waarmee dat gerealiseerd kan worden.

Kortom: deze nieuwe generatie problemen vraagt om slimme sturing. Daarmee is ook om een nieuwe generatie ambtenaren nodig. Niet beter dan de klassieke ambtenaar (waar overigens ook nog empooi voor blijft), wel anders. In staat tot grensoverschrijdende samenwerking, tot synthese van de eigen expertise met die van anderen en inzichten uit de praktijk, tot het vinden en versterken van synergie en energie.

Zulke ambtenaren zijn op een bepaalde manier steeds minder bijzonder: er zijn de laatste jaren heel wat van zulke ambtenaren togetreden tot de overheid, en een hele rij anderen heeft zich werkendeweg in die richting ontwikkeld. Op een andere manier zijn ze wel bijzonder: ze doen vaak dingen die haaks staan op nog steeds teveel routines en regels binnen de overheid, en verwachtingen in de maatschappij. Dat maakt het werk niet makkelijker. Maar misschien ook wel leuker.

De grootste verdienste van dit boekje is misschien wel dat het aan beiden – het makkelijker én het leuker maken van ‘slimme sturing’ – een bijdrage levert. Dat komt niet in de laatste plaats doordat het geschreven is door iemand die daar, vanuit een innovatief en gedreven groep binnen SenterNovem, zelf op een bijzondere wijze invulling aan geeft. Wie het leest, ziet de schrijfster aan het werk: ze is niet bang ons een openhartig kijkje in haar keuken te gunnen, en haar eigen drijfveren en plezier aan de lezer door te geven.

John Grin

Hoogleraar Beleidswetenschap i.h.b. systeeminnovaties

aan de Universiteit van Amsterdam

Lid Directie Kennisnetwerk Systeeminnovaties en transities

Tips voor Slimme Sturing

DUURZAME ONTWIKKELING De tips zijn geschreven voor mensen die werken aan duurzame ontwikkeling. Een concept waarin sociale, ecologische en economische belangen bij elkaar komen. De Triple P benadering: people (mensen), planet (planeet) en profit/prosperity (winst/welvaart). Duurzame ontwikkeling is het zoeken naar waardevermeerdering op deze drie concepten. Voor zowel hier als daar, voor de huidige en de toekomstige generatie. Het streven naar de 'Triple P topline' in plaats van de 'Triple P bottomline'!

Voor duurzame ontwikkeling moeten vele maatschappelijke actoren samenwerken. Zo implementeerden bedrijven eerst milieumaatregelen in het eigen bedrijf. Daarna gingen ze allianties aan. Met bijvoorbeeld een maatschappelijke organisatie. Denk aan de samenwerking tussen Essent en WNF voor FSC- & MSC-certificaat en groene stroom. Of in ketens zoals in het kennisnetwerk Duurzame Productketens. En de samenwerking gaat verder op sectorniveau. Zoals bij Platform Sustainable Palmoil (of soja of vismeel). Want bedrijven kunnen het niet meer alleen af. Het moet steeds meer samen. Ook met de rijksoverheid, provincies en gemeenten. En met kennisinstituten. En internationaal. Gezamenlijk! Dat ontstaat niet zomaar.

SLIM De afgelopen tien jaar heb ik gewerkt aan duurzame ontwikkeling. Geleerd dat je een systeem alleen van binnenuit kunt leren kennen. Dat je er in moet stappen om het te veranderen. Natuurlijk

wel met een goede voorbereiding. Ken je pappenheimers, begrijp de context, doorgrond het veld etc.

Veel sociaal wetenschappers gaan nog uit van een paradigma uit de tijd van Newton. In het Newtoniaanse wereldbeeld is de wereld een machine. Tot Albert Einstein de relativiteitstheorie ontwikkelde. Die stelt dat de wereld moet worden opgevat als een veld waarin objecten en krachten invloed op elkaar uitoefenen. En door wetenschappers als Niels Bohr en Werner Heisenberg hebben de inzichten van Einstein tot de kwantummechanica geleid. Maar volgens Margaret J. Wheatley heeft deze verschuiving in paradigma zich (nog) niet voltrokken binnen de sociale wetenschappen (Wheatley in Leadership and the New Science 2006). Zij geeft een aanzet tot een kwantum mechanisch paradigma op maatschappelijke veranderingsprocessen.

In het kwantum mechanische beeld is het systeem een verzameling processen. Is de wereld een netwerk van relaties. Zoals een brein. Er is geen midden, geen geheel. Pas als je ergens gaat staan, kun je naar het geheel kijken. Via de delen. Je ziet niet alles. Sommige processen en relaties zijn (nog) onzichtbaar. En er is sprake van emergentie. Zelforganisatie in netwerken. (Transitiepaper 3). Er is een collectief gedrag, waarbij het collectief eigenschappen heeft die de individuele bouwstenen niet hebben. Een voorbeeld is een fenomeen als 'crowdsurfing'.

In de economie heb je 'positieve feedback loops': *Technologies typically improve as more people adopt them and firms gain experience that guides further development. This link is a positive feedback loop: the more people adopt a technology, the more it improves and the more attractive it is for further adoption.* (W.B. Arthur in Technical Change and Economic Theory van Dosi et al. 1988)

Maar als je dit nou breder trekt dan economie / technologie? Ook

naar maatschappelijke feedback loops gaat kijken? Als je die kunt stimuleren of versterken voor je doel, duurzame ontwikkeling, is dat slim. Je moet dus oog hebben voor de negatieve en positieve feedback loops. Iets verandert of dooft uit. Zoals bij de kabeljauwstand die 'opeens' is verdwenen. Positieve feedback loops leiden tot non-lineaire dynamiek. Als fractals. Er wordt zelfs gesproken over de fractale economie. In deze economie is het succes van bedrijven niet meer afhankelijk van de grootte. Wel van waardedoetoevoeging, het bereik en de kwaliteit van netwerken en initiatief en leervermogen (W.J. de Ridder in Ondernemen zonder macht, SMO 2000).

Bij non-lineaire dynamiek kunnen kleine veranderingen grote gevolgen hebben. Denk aan de vlinder boven China die een donderwolk hier veroorzaakt. Individuele acties kunnen dus een grote impact hebben. Googlen op 'one man & change' levert dan ook heel wat op. En maakt dat titels als 'Je kunt de wereld veranderen' (Ervin Laslow 2003) geloofwaardig zijn. Joost Quakernaat zei het mooi in zijn nieuwsjaarspeech 2009: *Complexe systemen kenmerken zich door onverwachte nieuwe eigenschappen en identiteiten. Contingentie troef. Ongewisheid dus. Maar komt dat nou vaak voor? Ja, overal waar systemen gestapeld worden kan er 'meer is anders' zijn. De clou zit hem in het complex worden van zo'n stapeling, zo'n verknoping, zo'n netwerk, zo'n weefsel. Dat betekent dat er spontaan nieuwe systeemeigenschappen kunnen gaan opduiken. Zomaar ineens spannend. Echt te gek.* Deze non-lineaire patronen en nieuwe eigenschappen kun je alleen zien in de tijd. Dan zie je wat ze in de kwantum mechanica de 'strange attractor' noemen. In maatschappelijke veranderingen is dat de intentie. Voor dat zien heb je intuïtie nodig. Gevoel ontwikkelen voor synchroniciteit. Voor zinvol toeval.

Dus waarom slim? Omdat er onzekerheid, complexiteit en afhankelijkheid is (Transitiepaper 6). Er gebeurt van alles door allerlei spelers.

Veel aspecten zijn nog niet zichtbaar en consequenties van je acties zullen zich pas in de toekomst gaan ontwikkelen. En je kunt niet gaan zitten wachten tot alles helder is. Dus moet je voortdurend slim kiezen. Op basis van intuïtie en ervaring. En je bent als individu niet machtig, hoogstens invloedrijk. En wie niet sterk is moet slim zijn.

STURING Voor duurzame ontwikkeling zijn systeemveranderingen nodig; transities. Hiervoor is een nieuwe sturingsaanpak ontwikkeld; transitie management. Transitie management gaat uit van sturen door beïnvloeden, aanpassen en bijsturen. Er zijn een enkele vuistregels. Alle maatschappelijke actoren moeten worden betrokken, veranderingen vinden plaats op micro-, meso- en macroniveau, een lange termijn visie moet het denkraam zijn voor korte termijn acties en er moet ruimte zijn voor experimenteren en leren (Jan Rotmans in Transities & Transitie management; een inleiding, 2006). Het transitieproces is het resultaat van een samenspel van diverse spelers met elk hun eigen rationaliteit. Individuen die willen sturen moeten kunnen invoegen in het spel van anderen. Ze moeten tegelijkertijd leiding nemen om bij te sturen in een zelf verkozen richting. En ze moeten de verbinding met die anderen verdiepen en verbreden. Een transitieproces ligt niet bij voorbaat vast. Er is gedurende het proces sprake van aanpassen aan, leren van en inspelen op nieuwe situaties. Een transitie is dus geen wetmatigheid. En geen handelen op basis van blauwdrukken. Transitie management impliceert al-doende-leren en al-lerende-doen. Het is een procesgerichte sturingsfilosofie, waarin onzekerheid, complexiteit en samenhang kernbegrippen zijn.

SLIMME STURING Als je focus op processen, oog voor feedback loops en inzichten uit transitie management samenvoegt krijg je slimme sturing. John Grin en ik bedachten de term zo'n vijf jaar geleden. Hij heeft geschreven over het leggen van slimme verbindingen, over slim sturen zodat schakelingen tussen mensen en processen toevallig lijken

te gebeuren, slimme sturing van onderop en bovenaf en over slim schakelen en makelen. En over schijnbaar toeval (Jan Rotmans, Derk Loorbach en John Grin in Transitienotitie voor de Energietransitie, 2004). Ik heb in 2005 een lezing gehouden voor het Competenties Centrum Transitities (CCT) over slimme sturing in mijn weerbarstige praktijk van transitie management.

Het woord 'slim' is in opkomst. Zo spreekt Frans Nauta in zijn boekje over het innovatieplatform over een slimme overheid. Erik Gerritsen (Secretaris Gemeente Amsterdam) spreekt over de slimme gemeente. We krijgen slimme dijken (<http://www.gic.nl/nieuws/>). De term 'slim bouwen' is gepatenteerd, binnen de energietransitie gebruikt men de term slim verbinden en ook Hans van der Vlist (SG VROM) heeft het over slim verbinden (in filmpje duurzaam rendement GIDO). Op 26 november 2008 was er de workshop 'geld voor slim innoveren' georganiseerd door SenterNovem i.s.m. Syntens. En er wordt met creativiteit gezocht naar slimme vergunningen (Milieu 2007, no. 8 p.38). Slim doet het met slim volgens de Intermediair (26-2-09, p.32). Er is zelfs een slimme datingshow! En hoe word je slim? Door veel te kletsen blijkt uit onderzoek (ODE april 2003, p. 69).

De basis voor slimme sturing is: Het system zien als een verzameling processen, kijken naar de relaties, het grotere geheel zien vanuit de delen, veranderen door verbinden, al doende leren - al lerende doen en oog hebben voor & realiseren van positieve feedback loops. Een aantal tips is gericht op het genereren van positieve feedback. Daar kom ik aan het eind op terug.

WAAROM TIPS EN WAAROM TIEN? Dit essay bestaat uit tips.

Waarom tips? Toen ik na vijf jaar detachering weer terug kwam bij SenterNovem vroeg iemand mij; Caroline jij hebt toch een keer iets verteld over slimme sturing? Heb je wat tips voor een workshop? Jan Peter van Doorn adviseerde mij, zittend op mijn steiger, om mijn tips

op te schrijven. En ben ik erg geholpen door mijn slimste vriendinnetje AnneMart Prins en door Theo van Bruggen. Zo is het begonnen. De tips komen ook uit de ervaring van collega's, opgedaan bij het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling. NIDO was een stichting die bedrijven bijeen bracht om van elkaar te leren op gebieden als duurzame stedelijke vernieuwing, duurzame marketing en duurzaam ondernemen. Of ervaring van mensen die werken binnen de energietransitie en de transitie biodiversiteit. En van de collega's bij het CCT. Af en toe tref je de afkorting LH. Dat staat voor learning histories. Of Transitiepapers. Die geschreven zijn door Douwe Jan Joustra, Rob Weterings en José Andringa. Te vinden op de website van het CCT.

Het zijn tips, want tips zijn hip. Frans Nauta gebruikt ze in zijn boek over het innovatieplatform. Van Dieren en Heertje geven tips voor een duurzame economie in de Volkskrant. Het zijn er tien omdat dat mooi klinkt. Want ik houd van alliteratie. En van getallen. Ik wil ook een drieluik. Naast dit essay een website www.slimmesturing.nl. Waar iedereen aan kan bijdragen. Met voorbeelden, ervaringen en eigen tips. En als het een succes wordt, een open source boek. Samen meer leren. En slimmer worden.

VOOR WIE? De tips zijn geschreven voor mensen die bezig zijn met veranderingsprocessen. Mensen die een visie hebben en met hun voeten op de grond staan. Omdat ze duurzaamheid verder willen helpen. Mensen bij bedrijven. Bij de overheid, kennisinstituten en maatschappelijke organisaties.

Ik heb kort geschreven. Meer informatie is achterin opgenomen en komt op de website. Ik geef bij tips wat context. Hopelijk zie, ervaar of voel je hoe de tips tot stand zijn gekomen en gebruikt. En kun je ze toepassen in jouw eigen situatie. Lichtvochtig, luchthartig en met plezier. Je kunt mailen naar info@slimme.sturing.nl. Ik hoor er graag over!



Tip 1 - *Leef in parallelle werelden*

VERSCHILLENDE NIVEAUS Maatschappelijke veranderingsprocessen vinden plaats op vele niveaus, op verschillende plaatsen, in verschillende domeinen en sectoren, in real life en op internet, in hoofden en in harten. Slimme sturing is leven in deze parallelle werelden. Laten we beginnen met verschillende niveaus. Binnen transitie-management spreken we van het macro, meso en microniveau. Bij het macroniveau gaat het om grote de trends. Zoals klimaatverandering of globalisering. Deze trends verlopen traag en zijn niet of nauwelijks te beïnvloeden. Bij het mesoniveau gaat het om dominante structuren van het systeem. Denk aan prijsafspraken in een sector. Op microniveau gaat het om de acties van individuele bedrijven en organisaties.

Om maatschappelijke veranderingen te ondersteunen moet je moet op deze verschillende niveaus werken. Op microniveau aan de gang gaan met koplopers. Op mesoniveau oog hebben voor de regels van het systeem. En je moet een beeld hebben van de trends op macroniveau. Slimme sturing is inspelen op deze niveaus. Houd ze in de gaten. Wie zijn die koplopers? Tegen welke overeenkomstige barrières lopen zij aan? Wat zijn de trends bij de overheid en internationaal? Vorm je er een beeld van. Je hoeft er niet meteen een totaal overzicht van te maken. Je moet er wel gevoel voor hebben zodat je het strategisch kan inzetten.

Verbinden van micro en macroniveau deden we bijvoorbeeld bij NIDO door individuele bedrijven bijeen te brengen. En hen te

stimuleren met de overheid te gaan praten. Of met kennisinstellingen zodat thema's werden ingebracht in langlopende onderzoeksprogramma's. Zo bleek in het programma Duurzaam Uitbesteden de bouwfraude (macro) een trend die gebruikt kon worden om binnen de sector (meso) over duurzaam samenwerken te praten (micro). Een zelfde opzet zie je bij de energietransitie en de transitie biodiversiteit. Bedrijven, NGO's en kennisinstellingen werken samen aan verschillende thema's op microniveau. Ze worden op mesoniveau verbonden d.m.v. platforms. En aan het macroniveau verbonden via de betrokkenheid van de overheid (regelgeving) en een taskforce (publieke opinie).

MEER PARALLELE WERELDEN Er zijn meer parallelle werelden. Denk aan verschillende sectoren. Economische sectoren hebben vaak overeenkomsten. Er zijn onderliggende vraagstukken. Zo moeten bedrijven steeds meer in ketens gaan werken voor het verduurzamen van hun productie. Maar hoe verdeel je de kosten en baten van duurzaamheid op een goede manier over de keten? En in de tijd? Het is dan slim bedrijven uit verschillende sectoren samen te brengen. Dan kunnen ze van elkaar leren. En jij van hen. Verder lopen er parallelle beleidsprocessen. Beleid gericht op onderzoek, implementatie of de ontwikkeling van een bepaalde technologie. Beleid over een bepaald thema vanuit verschillende departementen. Beleid bij gemeenten, provincies en het Rijk. Het is goed dat deze processen apart van elkaar lopen. Maar je moet ze kennen en kijken waar ze elkaar kunnen versterken. En wanneer het slim is ze te verbinden.

Of parallelle processen op conceptueel niveau. Parallel denken en doen. Dat is leren. En bedoel ik letterlijk. Dat als je met bedrijven om de tafel zit om te leren, je niet alleen moet praten. Dat je ook bezig moet zijn met een echt project. Zodat je ervaringen kunt delen. De

reflectie weer terug kunt brengen naar de praktijk. Dan kijkt of het werkt. En ook die uitkomst weer deelt. Wie weet heb je opeens een Eureka-gevoel.

Meer over parallelle werelden en leren. Er is een onderscheid is tussen eerste, tweede en derde orde leren. Bij eerste orde leren neem nieuwe informatie en feiten op. Bij tweede orde leren verandert je manier van kijken. Bij derde orde leren ga je op een andere manier handelen. Metaforisch kijk je dus bij eerste orde leren een andere kant op, bij tweede orde zet je een andere bril op en bij derde orde leren loop je een andere kant op.

Je moet je realiseren dat deze vormen van leren naast elkaar bestaan. En voor duurzame ontwikkeling gaan we voor de derde vorm. Maar die moet wel plaats vinden. Daarvoor moet men eerste de eerste en tweede orde door. Dus die vormen van leren moet je herkennen.

Een andere parallelle wereld is die van de taal. Dat je verschillende begrippen gebruikt en hetzelfde bedoelt. In projecten waar bedrijven en kennisinstellingen of maatschappelijke organisaties en overheid samenwerken. En als iets nieuw is, komt miscommunicatie regelmatig voor. Want er zijn nog geen woorden voor de begrippen. Iedereen vult ze zelf in. Het is geen boze opzet als er dan spraakverwarring is. Want men weet niet beter. Zie het als parallelle werelden. Wees je er bewust van. Vraag naar wat er bedoeld wordt of achter ligt. En je hebt de eerste brug al geslagen.

En dan is er last-but-not-least first en second life. In het echt ontmoeten of via internet. Voor slimme sturing moet je internet slim inzetten. Maak een LinkedIn-groep voor het verbinden, blog zodat anderen kunnen aanhaken, twitter zodat je ideeën aan de haal gaan en je gevolgd kunt worden. Bij elke tip die volgt kan internet een rol spelen. Dat is nog niet uitgewerkt in dit essay. Dat ga ik doen via de website slimmesturing.nl.



Tip 2 - Start ondergronds

KLEIN IS FIJN Klein starten; het lijkt tegen-intuïtief. Om klein te beginnen. We willen de zaken graag groots aanpakken. We denken dat we dan meer impact hebben. Een hele structuur wordt opgebouwd. Iedereen moet weten dat we er zijn. Dat we aan de slag zijn gegaan. Doe dat niet! Start ondergronds. En blijf daar tot je sterk genoeg bent. Want het systeem heeft de gewoonte om nieuwe dingen tegen te werken. Tegenstanders en neezeggens verzamelen zich om je heen. Partijen die belang hebben bij het bestaande melden zich. Zorg er dus voor dat je in het begin niet gezien wordt. Geef het project een onbeduidende naam. Werkgroep of op z'n Engels community of practice. Noem het vooral geen Task-Force of Regieorgaan. Start ook met een klein budget. Anders krijg je mensen op je af die het doen voor het geld of de status. En niet vanuit passie.

Zorg dat je met je kleine gezelschap een goede sfeer opbouwt. Schep vertrouwen en boek de eerste resultaten. Wees niet al te scheutig met communicatie naar buiten. Laat wel eens wat van je horen. Doe aan virale communicatie. Vertel het en pasant aan opinieleiders. Noem het kort in een presentatie op een congres. Vraag je deelnemers erover te praten. Zodat het gaat zoemen in de buitenwereld. En blijf klein door op te splitsen. Houd wel goed contact met elkaar. En met het geheel. Communicatie is daarbij heel belangrijk (Transitiepaper 3). Organisaties die zo werken worden beschreven in 'The Starfish and the Spider; the unstoppable power of leaderless organisations' (Brafman, 2006).

Elfriek van Galen (Hoofd communicatie KLM) zegt: *Als je iets wilt veranderen, moet een klein enthousiast groepje de eerste stappen zetten. Daarna gaat de grotere groep mee. Als dat gelukt is, kijk je daarna nog wel naar de neezeggers. Je moet niet willen beginnen met die weerstand wegnemen bij degene die hun hakken in het zand zetten* (NRC 20-09-2008, Economie Extra p. 9). Frans Nauta stelt: *vind je ware bondgenoot en verspil geen tijd aan mensen die je afbranden.*

Ook een nu groot programma als de energietransitie is begonnen met een klein groepje ambtenaren. In het begin werden ze bij Economische Zaken bekeken als vrijbuiters en hobbyisten. DG innovatie wilde er niets van weten. Ja, nu wel. Nu het succes heeft (Jan Rotmans in PM 16/5, p.32). Cees Buijs (Gemeentewerken Rotterdam) heeft het over leren in cellen: *we werken met kleine groepen, die zich buigen over bepaalde vraagstukken. Deze cellen krijgen een bepaalde tijd en budget tot hun beschikking. Het resultaat wordt gerapporteerd aan een zogehete stuurgroep, waar divers mensen in zitten. Deze groep mag alleen positieve feedback geven. Ze mogen verbeterpunten noemen. Daar gaat een volgende nieuwe cel weer mee aan de slag.* (www.kennisinhetgroot.nl)

Bij de transitie biodiversiteit begonnen we met een grote groep mensen. We zouden transitiepaden uitzetten, transitie-experimenten ondersteunen. Het management vond dit te hoog gegrepen. We moesten maar wat kleiner van start. En dat bleek slim. Voor het thema maritieme ecosystemen startten we met een select gezelschap. Eén bedrijf, twee NGO's, twee ambtenaren en drie kennisinstellingen (die hebben altijd meer tijd dus deden er meer mee). Door de kleine groep lukte het snel een goede sfeer op te bouwen en een grotere mate van overeenstemming te bereiken. En deze kleine ondergrondse start heeft veel impact gehad: de Peruaanse ansjovis visserij, de grootste ter wereld, is vier jaar later druk bezig met het krijgen van het MSC-certificaat.

MENSEN DIE WILLEN Maar met welke mensen start je? Met een divers gezelschap. Met mensen van bedrijven, maatschappelijke organisaties, kennisinstituten en de overheid. Of met mensen van verschillende soorten bedrijven. Zorg dat je een gevarieerd gezelschap aan tafel hebt.

Het gaat om de individuele mensen zelf. Niet om mensen als representant van een bedrijf of organisatie. Geen brancheorganisaties of koepels. Representatie is niet meer van deze tijd. Start met mensen die echt willen. Met mensen met passie en kwaliteit. En de juiste competenties. Dat brengt inspiratie en plezier. Het geeft commitment. Creëert een soort kameraadschap. Net zoals bij startende bedrijfjes.

Het vinden van mensen is een intuïtief proces. Hier wat suggesties van anderen. Teun Klumpers (LNV) zocht tijgers. Tijgers zijn mensen die doelgericht werken aan verandering en daarmee onderscheiden ze zich ook van de buitenbeentjes of vernieuwers pur sang. Mensen met een lange termijn perspectief. Die in staat zijn om een brugfunctie te vervullen, zowel met externen als binnen de eigen organisatie. Annette de Vries (Echte Welvaart) zoekt mensen die in staat zijn om een dialoog aan te gaan: geen touwtrekkers maar bruggenbouwers. Hugo Brouwers (Energietransitie) zoekt koplopers met vernieuwingsdrang, die bij voorkeur over een groot netwerk beschikken dat ze kunnen mobiliseren. (Milieu 2007, no.1, P.35).

Dus vind betrokken ambtenaren die risico durven te nemen. Mensen die bij een NGO werken en compromissen kunnen sluiten. Bedrijven die al bewegen, de nu zo populaire koplopers. En als je een naam drie keer hebt gehoord, moet je er meestal iets mee.

Kies ze strategisch: met zicht op massa en potentiële samenwerking. Met een groot netwerk en een informeel goede status. En als je zeker wilt weten dat mensen graag willen, luister dan niet alleen goed naar ze. Let vooral op hun gedrag! Wat hebben ze al laten zien?



Tip 3 - *Blik op de toekomst, voeten op de grond*

DE VLUCHT NAAR VOREN Kiezen voor duurzaamheid vraagt om systeeminnovaties. Die hebben tijd nodig. Het gaat tenslotte om de vernieuwing van bestaande producten, processen, gebieden of structuren. Om veranderingen in technologie, institutionele structuur, gedrag en cultuur, de ruimtelijke inrichting en ga zomaar door. Dat kost tijd. Vaak wel tien tot veertig jaar. Dus moet je een toekomstvisie hebben. Om te kunnen bepalen waar je vandaag mee moet beginnen. Een visie is een verlangen. Een verlangen van mensen naar iets wat er gaat ontstaan. Waarvan mensen willen dat het werkelijkheid wordt. En een gezamenlijk verlangen bindt mensen. Het zorgt voor commitment en creëert team spirit. Je zet je gezamenlijk in. Er is geen onderlinge competentiestrijd. Ego's wijken voor het hogere belang. Iedereen doet er toe. (Roos Vonk in *Intermediair* 20-11-2008, p.33) . En zo help je de toekomst ontstaan.

Neem het programma duurzaam inkopen. Er is door VROM en SenterNovem hard gewerkt aan de formulering van duurzaamheidscriteria. Er kwam kritiek van koplopers. Ze vonden de criteria niet streng genoeg. Het bedrijvennetwerk Duurzame Product Ketens roerde zich negatief in de media. VROM besloot een verdere tijds-horizon te introduceren. En parallel te werken aan een volgende versie. Dat werd duurzaam inkopen 2.0. Met als visie: innovatieve duurzaamheidsconcepten de ruimte te geven en vooruitstrevende partijen te betrekken. Resultaat? Geen kritiek maar betrokkenheid.

Het maken van een visie kan op vele manieren. Bij de energietransitie zijn vier Shell scenario's voor 2050 gebruikt. Er is geanalyseerd welke transitiepaden in elk scenario voldeden aan de criteria betaalbaar, schoon en zeker. Het kan ook kleiner. Door met je ondergrondse groepje bij elkaar te gaan zitten. Een globaal beeld van de toekomst uit te spreken. Dan krijgt iedereen huiswerk. Scan de belangrijkste scenario's en studies. En kom weer bij elkaar. Mijn ervaring is dat je dan een ook heel eind komt. Bij de transitie biodiversiteit hadden we bijvoorbeeld drie middagen nodig om het eens te worden over het gegeven dat over 30 jaar mensen nog steeds vis zouden willen eten. En dat de zee niet leeg mocht raken. Dus moet er vis duurzaam gekweekt worden. Daar hebben we toen op ingezet.

Maar waar leg je de tijdshorizon? Dat is afhankelijk van de innovatie. Is het een omvangrijk en langdurig proces, zoals het verduurzamen van de energievoorziening, dan leg je de horizon ver weg. In 2050 bijvoorbeeld. Is het verwachte veranderingsproces op een kleinere schaal, met een kortere doorlooptijd, neem dan je de horizon dichterbij. Je moet de horizon af stellen op het ritme van verandering. Denk aan investeringstermijnen, terugverdientijden, culturomslagen. Wat is het ritme van jouw systeem?

TERUG NAAR HET NU Als je een droom hebt, moet je de eerste stappen zetten (vrij naar Stephen Covey). Want het gaat om het nu. Het nu is waarin je kunt handelen. Verandering begint in het heden. Dat geldt ook voor systeeminnovaties. Dus moet je het lange termijn denken omzetten in korte termijn doen. Zodat acties op de korte termijn bijdragen aan de lange termijn visie. Zodat huidige problemen niet naar de toekomst worden afgewenteld. De kans op kortzichtige oplossingen kleiner wordt. En investeringen hun waarde behouden. Dus wat ga je dan nu doen? Met welk actie wordt begonnen om dit wereldbeeld, deze visie, de droom, waar te maken?

Een mooi selectiecriteria komt van Derk Loorbach: acties moeten ontregelen. Ze moeten het systeem gaan veranderen. Niet alleen gericht zijn op zichzelf. Ze moeten zorgen dat de context verandert. De context kan van alles zijn. Wetgeving, vergunningen, draagvlak, juridische regels, technologische vragen enz. Als het systeem verandert, zal opschaling vanzelf optreden. Anders blijf je aan de gang. Actie na actie na actie...

Ooit heb ik een checklist voor de selectie van acties gemaakt. Met punten als aandacht voor de drie Ps, voor diversiteit van actoren, verbinden het van niveaus, voor een gemeenschappelijke visie, aandacht voor bottom-up en topdown, verdeling van hoofd en hart. En leiden de acties tot verknoping, versterking en synergie, complementariteit, versnelling? Wordt er geleerd, krijgt het follow-up en is het proces verankerd? Een actie met vijf poten bestaat niet. Neem er één met vier!

En wie selecteert die acties? Dat doe je samen. Ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid. Bij de energietransitie is aan de markt gevraagd welke bijdrage zij kunnen leveren aan het realiseren van de visie. En bij de transitie biodiversiteit hebben alle actoren hun eigen bijdrage. Het bedrijf Nutreco zette zijn inkoopkracht in om druk uit te oefenen op de producenten. De NGO's als IUCN en WNF gaven aan hoe urgent de situatie was en kennisinstellingen kwamen met ideeën. De Nederlandse overheid bracht de partijen samen, faciliteerde het proces en zorgde voor contacten op hoog niveau. Met gesloten beurzen. Best goedkoop.

Een laatste punt. Houd in de gaten of je op de goede weg bent. Hoe het gaat met het bereiken van je doel. Welke momenten voor reflectie kies je? En hoe organiseer je dat? Daar zijn veel methoden voor. Van methodisch tot intuïtief. Met elkaar de tussenresultaten delen is van belang. Door er over te praten en door het op te schrijven. Dat maakt de cirkel weer rond.



Tip 4 - *Breng samen en verbind*

ONVERWACHTE COALITIES Duurzame ontwikkeling vraagt om de samenwerking van vele partijen. Door het samenbrengen van verschillende werelden worden nieuwe oplossingen zichtbaar. Zoek partijen die de belangen van mensen, het milieu en de economie op een evenwichtige manier kunnen behartigen. Coalities tussen bedrijven en NGO's zijn hiervoor een goed instrument. Bedrijven als belangenbehartiger van Profit. NGO's met veel kennis van de Planet en de People.

Pierre Hupperts en ik schreven in 2003 dat samenwerking tussen bedrijven en NGO's een sterke stimulans kan zijn voor het vergroten van het marktaandeel van duurzame producten. Het prikkelt bedrijven duurzaam ondernemen verder te ontwikkelen. En het stimuleert NGO's een realistische kijk te ontwikkelen op de speelruimte van het bedrijfsleven. Eén van de conclusie was dat het ontwikkelen van een dergelijke synergie tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties gediend is met het faciliteren van een gedachtewisseling tussen potentiële partners.

Ook samenwerking tussen de kenniswereld en de praktijk is belangrijk voor duurzame ontwikkeling. Maar let op. Haal ze achter hun labtafel of laptop weg. Zet ze met hun voeten in de modder. Maatschappelijke verandering gaat immers niet om het genereren van kennis maar om co-creatie. Het samen maken van een nieuwe wereld.

Het samenbrengen van onverwachte coalities is zo belangrijk dat er binnen de energietransitie een subsidieregeling voor is ingesteld. De regeling Ondersteuning Transitie Coalities voor ondernemingen, NGO's en kennisinstellingen. En SenterNovem heeft de pool van OTC-projecten ook gebruikt om te zoeken naar de koplopers voor de transitieprogramma's. Leuke bijkomstigheid!

Als je verschillende werelden verbindt, krijg je een hybride. Zoals een hybride auto een oude fossiele en een nieuwe elektrische technologie samenbrengt. Of hybride organisaties zoals publiek-private partnerschappen. Hybriden zijn een deel van beide werelden en toch ook anders. Omdat ze werelden verbinden zijn hybriden een krachtig instrument voor verandering. Dus denk in hybriden als de overgang van de ene wereld naar de andere niet makkelijk gaat.

STIMULEER INNOVATIE Samenbrengen kan genoeg zijn. Als partijen zelfstandig samen verder gaan. Maar vaak moet je ze een handje helpen. Met samenwerken. Zodat er gericht wordt geleerd. Waardoor er een andere manier van handelen ontstaat. Zodat er wordt geïnnoveerd. Daarvoor heb je een groep nodig. Want samen leren levert meer op. Door de interactie en reflectie die deelnemers hebben ontstaat synergie. Maak niet zomaar een groep. Creëer een groep met intellectuele diversiteit en pluriformiteit van ideeën. Want *while individuals certainly invent, only whole social systems can innovate* (Mark W. McElroy in Transitiepaper 7).

Dus denk goed na over het samenstellen van de groep. Verschillende soorten actoren? Alleen bedrijven maar wel uit verschillende sectoren? Grote en kleine bedrijven? Maak het divers. Je hoeft niet bang te zijn voor vreemde combinaties. Sterker nog, ervaring leert dat een onorthodoxe samenstelling het beste is voor creatieve inzichten. En dus voor het ontstaan van leerprocessen.

Bij NIDO werkten een groep bedrijven twee jaar aan een eigen project. Elke maand ontmoetten ze elkaar om samen te leren. Hier een testimonial van een deelnemer van een groot chemieconcern: *Deze diversiteit bleek onverwacht boeiend. Ik ben er redelijk open en onbevooroordeeld ingestapt, met weinig uitgesproken verwachtingen. Wel schrok ik een beetje toen in de aanloopfase uitgerekend de andere grote bedrijven waarvan ik had gedacht dat ze zouden meedoen om allerlei redenen alsnog de kans lieten lopen. Maar tot mijn verrassing deed dat geen afbreuk aan de waarde van het maandelijks contact. Er bleken opvallende overeenkomsten te bestaan tussen ons. Niet in termen van het profiel dat je van een bedrijf kent, maar in de knelpunten in de interne processen om duurzaam ondernemen van de grond te krijgen. Die overeenkomsten waren er ongeacht grootte en type bedrijf. Een voorbeeld: voor mij was de vraag hoe ik draagvlak kreeg voor duurzaam ondernemen onder de verschillende business units wereldwijd. De steun van het centraal bestuur had ik wel, maar niet die van de diverse locaties. Toen bleek dat kleinere bedrijven die meededen met ditzelfde probleem worstelden. Alleen waren die er dan rechtstreeks mee bezig, in de eigen vestiging. Daar was veel van te leren.* (LH CCT)

De tijd is rijp voor dergelijke arrangementen. Al enige tijd loopt het Kennisnetwerk Duurzame Productketens. Een netwerk waarin bedrijven elkaar ontmoeten om te leren over het verduurzamen van ketens. Recentelijk is het Initiatief Duurzame Handel (IDH) gestart. Ook hier komen bedrijven bijeen voor leren binnen een sector. En worden individuele processen van bedrijven worden verbonden. Daarnaast is er voor het leren tussen sectoren een apart programma. In het platform Duurzame Inkopen van Logistieke Diensten onderzoeken bedrijven gezamenlijk de groeisprongen waar ze voor staan en de maatregelen die daarbij horen (Nieuwsbrief Connekt Duurzame Logistiek maart 2009)

普普教父安迪·沃荷



Tip 5 - Laat ideeën gaan

VAN COPYRIGHTS NAAR OPEN SOURCE Graag willen we de credits krijgen voor wat we doen. Of verdienen aan onze ideeën. Daardoor zijn er allerlei systemen ontworpen om concepten te beschermen tegen diefstal. Denk aan de wetgeving rond copyrights, octrooien en patenten. In de huidige tijd zien we dat dit paradigma begint te kraken. Onder invloed van internet wordt het beschermen van bijvoorbeeld muziek en software steeds lastiger. We lezen de worsteling in de kranten van gevestigde platenmaatschappijen. Zelfs de farmaceutische industrie staat onder druk. Want als enige willen verdienen aan een idee, is niet van deze tijd.

Delen is het credo van de 21e eeuw. Er verschijnen boeken met titels zoals 'The wisdom of crowds' (James Surowiecki, 2004). De auteur gaat uit van het ontstaan van een 'collective brain'. Hij stelt dat ons huidige beeld van expertise 'spectacularly narrow' is. Dat we in wijsheid juist moeten gegeneerd op basis van gedecentraliseerde systemen. Die moeten divers van mening en onafhankelijk zijn. En ze moeten een manier hebben van de aggregatie van informatie. Iets waar de informatie samen komt.

Voorbeelden van een collective brain zijn open source systemen zoals Wikipedia en Linux. Wikipedia is een encyclopedie die wordt opgebouwd door vele duizenden mensen over de hele wereld. Iedereen kan aan Wikipedia bijdragen. Ook anoniem. Er is geen limiet aan het bijdragen. Degenen die proberen de inhoud te manipuleren, worden door de groep gecorrigeerd. Alle tekst kan

票價 (各項優惠辦法不可同時使用，其他優惠辦法以現場公告為準)

票種	票價	適用範圍
全票	200元	一般個人參觀者
優待票	150元	學生持本國學生證憑證件，可現場購買1張
敬老票	100元	本國籍65歲以上長者憑證件，可現場購買1張
團體票	同票種(未搭配其他優惠)	一次購買10張，送1張貴賓券

安迪·沃荷 (Andy Warhol,

眼的藝術家之一，本展是為了紀念安迪藝術策畫公司所籌畫並向歐美的收藏家巡迴，台灣則是亞洲巡迴首站。本次展包含其自1950年代發跡至1980年代鼎盛、〈康寶濃湯〉、〈瑪麗蓮·夢露〉等里亞力(Dino Pedriali)在1975年側近安

door iedereen bewerkt worden. Tot het een volwaardig encyclopedisch artikel is. Linux is vrije software. De onderliggende broncode is publiek beschikbaar, vrij te gebruiken, te wijzigen, te kopiëren en te verspreiden. Linuxdistributies zijn gratis te verkrijgen. Soms zijn ze te koop met extra's zoals ondersteuning, handleidingen en niet-vrije software. Slimme sturing is je ideeën aan de haal laten gaan. Dit klinkt negatief. Maar dat is dus gedacht vanuit een oud paradigma. Als je oprecht bezig, moet je diefstal juist toejuichen.

Een voorbeeld is de database die hoort bij de certificering van Cradle to Cradle (C2C). De bedenkers van dit concept, Michael Braungart en William McDonough hebben een database ontwikkeld met daarin stoffen die of niet gebruikt mogen worden in de biologische kringloop of technologisch gezien (on)wenselijk zijn. C2C slaat enorm aan. Maar om de database in te mogen zien moet je de bedenkers inhuren. En zij kunnen de toeloop niet aan. En is er een grote kans dat het enthousiasme doodbloedt. Braungart heeft al aangekondigd dat hij de database open source wil maken. Dan kunnen wetenschappers wereldwijd eraan gaan bijdragen. Dan wordt C2C bekender. En raken er meer (wetenschappelijke) organisaties verbonden. Die legitimeren het concept. En meer bedrijven kunnen het gebruiken.

Het mooiste is als je jouw ideeën ontwerpt als een 'meme'. En meme is een zichzelf vermeerderende eenheid van de culturele evolutie. Een idee dat zich onder informatiedragers verspreidt. Een meme is dus een besmettelijk informatiepatroon. Een goed voorbeeld is het 'ik denk, dus ik besta' van Rene Descartes: *Het toepassen van de rede buiten de grenzen van de theologie – vrij denken – sloeg ineens aan en verbreide zich over het Europese continent met een snelheid en kracht die de kerkelijke autoriteiten verbijsterde.* (R.Shorto, In de Botten van Descartes, 2008, p. 103). Meer recente voorbeelden van memes zijn 'I had a dream' van Martin Luther King en 'Yes we can' van Barack Obama. Maar bedenk maar eens zoiets...

LOSLATEN Om ideeën aan de haal te laten gaan, moet je kunnen loslaten. Het gaat niet om de eer, maar om het resultaat. Niet om het ego, maar om het (goede) doel. Ook in leiderschap komt deze tip voor: *Idealiter is dat de leidinggevende niet allerlei dingen wil bereiken ter meerdere glorie van zichzelf, maar dat de goede zaak bovenaan staat. Door die overtuiging gaan mensen zich verbinden aan de ambities van de leider en ontstaat team spirit. (...) Intrinsieke bescheidenheid is zeldzaam onder mensen die de top bereiken. (...) Als succes wordt gekaapt door het ego, is de authenticiteit zoek.* (Roos Vonk Intermediair 2-10-2008, p.35).

Het is slim om onzichtbaar te blijven. Als je een idee claimt, is het jouw idee en niet dat van anderen. Als je je bescheiden opstelt, zal het idee beter gedragen worden. Hebben mensen het idee dat ze het zelf bedacht hebben. Jatten als hoogste graad van acceptatie (LH CCT). Vertrouw er op dat de eer ooit naar je terug komt. Niet als je gaat zitten wachten. En dat is sowieso geen goed idee. Want er is werk genoeg aan de winkel. De parallelle sporen moeten in de gaten worden gehouden, de coalities gestimuleerd en er moet worden aangehaakt. Dus is zaaien en weg gaan soms best fijn. Je kunt later altijd nog even naar de bloemen gaan kijken. In ieder geval weet je voor jezelf dat het ooit jouw idee was. En dat is toch goed genoeg?

Of wil je dat de anderen voor je applaudisseren? Heel begrijpelijk hoor. Willen we allemaal. We hebben allemaal een schouderklopje nodig. Dan helpt het om mensen om je heen te hebben die je het kunt vertellen. Bijvoorbeeld een goede baas. Eén die zich niet bedreigd voelt. Niet altijd makkelijk te vinden. Of die slimme vriend. Het komt wel bij je terug. Natuurlijk op een moment dat je dat verlangen ook weer hebt losgelaten. En soms komt het niet terug. Dan pronken anderen met de veren. En word jij niet gezien. Is dat erg? Als het heel goed werkt? Verkneukel je van binnen. Noteer het in je dagboek als een succes. Daar staat het ook heel goed.



Tip 6 - *Gebruik die procedures!*

BUREAUCRATIE KEN JE AL Iedereen klaagt over de bureaucratie. Vooral bij de overheid. En bij grote bedrijven en bij internationale NGO's. Maar wat kennen wij ambtenaren beter? Weinig toch? Wij weten als geen ander om te gaan met de parafencultuur. De memo's, notities, antwoorden op brieven, op Kamervragen of de bijdragen aan nota's. Dan kun je wel klagen, maar die cultuur veranderen is niet je opdracht. Dus maak er gebruik van! Geen groter commitment van de bureaucratie dan je doelen en activiteiten in procedures ondergebracht. Dan ligt het vast! En kan je verder.

Het doet denken aan aikido. Het gebruiken van de kracht van je tegenstander. Het beginsel van het *ju no ri*: op door de tegenstander uitgeoefende kracht wordt niet gereageerd met schrap zetten maar met meegeven. Aikido kent geen aanval alleen verdediging. Deze verdediging moet zo subtiel zijn, dat de aanvaller er verrukt door is. Bij organisaties noemen adviseurs dit de trits: aanhaken - meeveren - ombuigen.

Wees scherp als het gaat om procedures. Grijp je kans om je punten in te brengen. En doe dat niet één keer. Zo mogelijk elke keer. Want als jouw idee vaker opduikt, maakt het meer kans. Houd het wel een beetje divers. Breng het in verslagen van vergaderingen, in memo's voor de Minister, in werkplannen, in brieven aan de Kamer en in begrotingsonderhandelingen.

Denk na over de status van de procedure. Een rijksbegroting weegt zwaarder dan een memo aan een directeur. Die raken trouwens nog wel eens zoek. Antwoorden op Kamervragen zijn heilig. Verslagen van vergaderingen niet. Verdiep je dus goed in de procedures. Ken de timing en planning. Een goed moment is als de looptijd van een financiële regeling afloopt. En nog niet al het geld is uitgegeven. Vaak volgt dan opeens een roep om goede voorstellen. Heb die dus klaar liggen. Weet wie belangrijk is bij de selectie.

Dus ken je procedures! Misschien saai, maar het hoort er bij. Het moet geen doel op zich worden. Het is ook een kwestie van balans; hoeveel tijd kost het om het in te brengen en hoeveel denk je dat het oplevert. Laat het geen dogma worden. Die hebben we met alle procedures al genoeg bij de overheid.

Breng wel steeds het zelfde verhaal in. Anders raken ze in de war. Samenhang is niet echt nodig. Het helpt wel. Een beetje strategie is altijd een goed idee. Maar houd je ogen ook open voor onverwachte kansen Die zijn er vaak meer dan je denkt. En andersom geldt dat ook. Onooglijke procedures kunnen een grote impact hebben. Dus wel strategie maar niet teveel vooroordelen. Ga niet per se voor de grote zaken. De truc is dat als je idee op verschillende plekken opduikt, het zich tot elkaar gaat verhouden. Ook hierbij geldt; strategie is goed. Een idee over die verhoudingen. Maar laat het ook maar gaan. Want je kunt niet alle verhoudingen van te voren kennen. Bovendien heb je wel meer aan je hoofd. Als er dan een relatie blijkt, ga dan wel uitzoeken hoe die zit. Daarvan kun je leren en het de volgende keer gebruiken. En wees flexibel met je terminologie. Pas die aan als dat beter past bij de procedure. Creatief zijn doet wonderen.

ONGESCHREVEN REGELS Naast procedures zijn er veel ongeschreven regels. Die zijn op elke plek. In elk bedrijf, op elk departement, bij elke stichting. Soms zijn ze zelfs anders op verschillende afdelingen. Deze ongeschreven regels zijn lastig mee om te gaan. Het is niet makkelijk

ze te ontdekken. Ze staan immers nergens op papier. Ze bestaan in de hoofden van mensen. Je kunt er achter komen door goed te observeren. De ideale omgeving? Dat is de vergadering. Naar wie wordt er geluisterd? Wie neemt uiteindelijk de beslissingen? Over wie wordt met respect gesproken? En over wie niet? Wat voor soort acties roepen bewondering op? Welke afkeuring? Praat er ook over bij het koffieapparaat. Gebruik je intuïtie en houdt vol. Ze komen met de tijd tevoorschijn.

Thema's om op te letten zijn bijvoorbeeld risico, vertrouwen, controle, samenwerking en transparantie. Rond dit soort onderwerpen zijn er vaak allerlei ongeschreven regels. En blijkt in wat voor soort cultuur je terecht bent gekomen.

Ongeschreven regels worden vaak als vaststaand beschouwd. Maar dat zijn ze niet. Want structuur is een werkwoord (vrij vertaald naar John Grin). De regels staan niet vast. Ze zijn niet voor niets ongeschreven. Maar ze worden wel actief in leven gehouden. En oude structuren, dus ook ongeschreven regels, zullen je regelmatig hinderen. Ze zijn immers gericht op het behouden van het systeem.

Om die regels moet heen. Je hoeft ze niet accepteren. Ze staan toch nergens? Je kunt er aan morrelen. In de ongeschreven regels zit de ruimte. Maak gebruik van die ruimte. Ga niet tekeer als een olifant in een porseleinkast. Maak er grapjes over. Doe of je hooglijk verbaasd bent. Word er soms zelfs boos over. En laat je niet uit het veld slaan.

Ik kreeg pas te horen dat ik een niet-ambtelijke oplossing had bedacht. Dat is raar. Ik ben al jaren ambtenaar en verzin aan de lopende band oplossingen die ambtelijk zijn. Misschien was de oplossing die ik voorstelde ongewoon, maar niet onambtelijk. Sterker nog deze term bestaat helemaal niet. Maar wel in de hoofden van mensen. In de ongeschreven regels. Niet zomaar accepteren! Blijf de ruimte zoeken.



Tip 7 - *Haak aan*

GEBRUIK WAT ER IS Je bent betrokken geraakt bij het ondersteunen van parallelle processen met veel actoren. Dus moet je gebruiken wat er is. Je kunt niet alles alleen realiseren. Vaak heb je door beperkte tijd of budget geen andere keuze. Dat moet je ook niet willen. Je hebt tenslotte massa nodig. Een makkelijke manier is aanhaken. Aanhaken bij beweging die de zelfde kant op gaat. Dat kunnen trends zijn of organisaties of mensen. Gebruik ze. Haak aan daar waar het kan.

Bij de transitie biodiversiteit hadden we arena's georganiseerd en wilden we platforms oprichten. Net als bij de energietransitie. But it didn't ring a bell bij het ministerie. Samenwerking met het bedrijfsleven; dat was pas hot. Het ministerie had een nieuwe subsidieregeling opgezet om partnerschappen met bedrijven af te sluiten. We besloten onze vocabulaire om te gooien. Weg met het woord platforms. Welkom partnerschappen. Het mes sneed het mes aan twee kanten. Er kwamen hoogwaardige voorstellen voor de subsidieregeling binnen. En wij waren geen vreemde eend in de bijt.

Aanhaken bij trends zie je ook nu bij de economische crisis. Er wordt gesproken over de herstructurering van ons economisch systeem. Dat wordt nu als kans gezien om nieuwe economische regels zo te ontwerpen dat ze duurzaamheid stimuleren. Dus aanhaken bij de trend crisis om duurzame ontwikkeling verder te helpen.

Je kunt ook aanhaken bij organisaties. Dat doe je door organisaties te vinden die bijna helemaal zo werken als jij. Of die op onderdelen van je proces precies de goede partner zijn. En dan steeds hetzelfde verhaal doen. En aansluiten bij het verhaal van je gesprekspartners. Op zo'n manier dat mensen zich het gaan toe-eigenen. Er zelf verder op borduren. En geef ze complimentjes. Dat ze het zo goed doen. Beter dan jij had gekund. Laat ze ermee scoren!

Zie ze als pleegouders. Bij een club die straks voor jouw kindje kan zorgen. Maar die ouders weten nog niet dat ze een kindje krijgen. Dat moet je ze gaan vertellen. En je moet ze leren voor je kindje te zorgen. Dat gaat niet zomaar. Misschien hebben ze afwijkende ideeën over de opvoeding. Misschien spreken ze een andere taal. Of hebben een andere toekomst voor ogen. Daarom moeten ze vroeg in het proces betrokken worden. Ze moeten meelopen om te zien hoe die opvoeding in zijn werk gaat.

Voor aanhaken kun je gebruik maken van 'de zone van naaste ontwikkeling'. Een begrip uit de Russische leerpsychologie van Vygotski. Het is de zone van mensen die wel of niet kunnen begrijpen of aanvoelen wat je bedoelt. Als je niet aanhaakt bij de zone van naaste ontwikkeling verliezen mensen hun aandacht. Ze raken afgeleid en gaan glazig kijken. Dan is het spreken van de juiste taal en het gebruik van passende begrippen heel belangrijk. Ook heeft iedereen een zone van invloed. Die moet je goed kennen. Weten hoe jouw zone van invloed er uit ziet. Hoe je die slim kunt benutten of laten groeien. Bijvoorbeeld door aan te haken.

OOK VOOR VERANKERING Soms blijft de beweging gaande. Maar de kans is groot dat de dynamiek nog te pril is. Dat hij dood bloedt. Verankering is het borgen van op gang gebrachte dynamiek. De beweging ergens onder brengen. Dan moet er wel een ergens zijn. Om bij aan te haken.

Je kunt verankeren bij intermediaire organisaties, maar ook in beleid, kennis en zelfs in producten. Bij NIDO bestonden programma's twee jaar. Maar het doel was impact op de langere termijn. We gingen binnen de programma's dus snel op zoek naar organisaties voor verankering. Bedrijven, NGO's, de overheid en kennisinstellingen. Elk met hun eigen manier van verankeren. Door het bedrijfsleven andere markten te laten ontdekken, werd de beweging verankerd in nieuwe producten. Door kennisinstellingen andere vragen te stellen, kwamen er andere antwoorden. Door NGO's een ander paradigma voor te houden, kozen ze een andere rol. Of door overheden andere inzichten te geven, ontwikkelden ze ander beleid. Door te zorgen dat ze anders gingen denken, gingen ze anders doen. Toen ze eenmaal samen op weg waren, hielden ze elkaar aan de gang.

Belangrijk is om niet op één paard te wedden. De dynamiek is het best verankerd als je het op veel plekken realiseert. Plekken die zo divers mogelijk zijn. Dus kijk door je oogbellen om je heen. Of je organisatie ziet een vergelijkbare missie hebben. Die je met niet teveel moeite kunt ombuigen zodat het hun missie wordt. Verdiep je in de campagnes die NGO's plannen. Zodat je daarin kunt meeliften en zij het van je overnemen. Ken de beleidsdiscussies bij de overheid en de trends op de markt. Af en toe een bezoekje aan een trendwatcher kan in dit opzicht zeker geen kwaad. En is vaak leuk. Vaak zijn er ook wel trendwatchers in je eigen omgeving. Die mensen die een beetje los in de organisatie staan. Als eens gezocht? Vraag maar rond en je vindt ze wel.

Tip 8 - *Draai 't om*



EERST ENKELE VOORBEELDEN Ik draai 't om. Eerst enkele voorbeelden. Van omdraaien in de praktijk. Daarna het belang van omdraaien voor slimme sturing.

De eerste briljante omdraaiing hoorde ik halverwege de jaren negentig van Michiel Schwartz. Die draaide de slogan van de Engelse vakbond om. Van *united we stand, divided we fall* naar *divided we stand, united we fall*. Om aan te geven dat voor innovatie diversiteit van doorslaggevend belang is. Bij Verkeer en Waterstaat ontstond in de jaren negentig de slagzin 'van water keren naar water accommoderen'. Dus niet vechten tegen het water. Nee; met het water meebewegen. Dat in de praktijk brengen bleek een echte systeeminnovatie. Of de kas als energiebron i.p.v. energielurper. Gebouwen als energiecentrales waar ook nog mensen wonen en werken. Mengen & verweven in de landbouw in plaats van specialiseren & scheiden. En natuurlijk de economische crisis. Congressen worden aangekondigd onder de titel 'Leve de Crisis'. Ervaringsdeskundigen vertellen hoe je tegenslagen kunt ombuigen naar succesformules. Of de LinkedIn groep 'kredietcrisis creëert groeikansen?'. Wel nog met vraagteken. Dat wel. En is het wel de voorbode van een echte omslag?

Twee uitgebreidere voorbeelden. Bij de transitie biodiversiteit hadden we een lange termijn visie ontwikkeld en thema's voor de korte termijn bedacht. We wilden met ons clubje aan de slag maar veel partijen zeiden 'ja maar China!'. Het zou geen zin hebben dingen in Nederland te ontwikkelen, omdat de impact van China op het gebruik

van natuurlijke hulpbronnen heel groot zou worden. En wij zouden daar als klein landje toch geen invloed op hebben. Het sloeg wel alles dood. Marcel Schuttelaar maakte van deze nood een deugd. We organiseerden samen lezingen met als thema 'de impact van China in 2030 op natuurlijke hulpbronnen' zoals soja, hout en palmolie. Met sprekers uit bedrijfsleven, van NGO's en uit de kenniswereld (multi-actor). Het was zeer succesvol. Inzicht in de impact (inderdaad schrikken!), ideeën voor innovatieve oplossingen, betrokken sprekers, vele bezoekers, nieuwe contacten, grote zichtbaarheid binnen het departement & interdepartementaal en veel pers. Wat wil je nog meer! Een tweede voorbeeld. Onlangs kwam een offerte binnen van een adviesbureau voor een Q&A over C2C. Deze waren bedoeld voor marktpartijen. Ze wilden wetenschappers benaderen voor de relevante vragen. Ze zouden deze dan zelf beantwoorden. Vervolgens de bruikbaarheid van de antwoorden toetsen in de markt. Een collega van me stelde voor het om te draaien. Laat het adviesbureau bij de markt inventariseren welke vragen ze hebben. Laat de wetenschappers ze beantwoorden. Slim, omdat de Q&A's dan aansluiten bij de behoeften van de doelgroep. Die zich dan betrokken voelen. En niet gebruikt voor iets waarin ze zich misschien niet herkennen. Bovendien kost het minder geld!

MIJN EERSTE TIP Omdraaien is de eerste tip die ik vaak heb gebruikt. Ik houd niet van 'dat kan niet / is zo / moet zo'. Dat ik dan denk: 'Oh ja?'. Het komt doordat ik al vijftien jaar zo'n 30 minuten per week mezelf letterlijk omdraai. Op mijn hoofd sta bij yoga-instituut Bharata in Amsterdam.

Goed kunnen omdraaien komt vaak van pas. Want verandering vraagt het doorbreken van bestaande structuren. Ook in het eigen denken. Maar zijn je voorveronderstellingen wel zo vanzelfsprekend? Of beperken ze de blik op vernieuwing? Er is een verschil tussen nog onbestaande en onbestaanbare ontwikkelingen (transitiepaper 5).

Dus beschouw aannames met een kritische blik. Tijdens de opleiding Master of Public Administration blijkt tegendenken en anders denken zelfs het beste wat ze mensen kunnen leren (PM 18/4 2008).

Maar waarom pas als achtste tip? Omdat hij pas zijn werk hoeft te doen bij een conflict. Bij een impasse. Zolang alles van een leien dakje gaat en je in een flow zit, hoef je het niet om te draaien. Dan is het zelfs geen goed idee. Lekker laten stromen. Maar er komt een moment van stagnatie. De weerstand verschijnt ten tonele. Op zich een goed teken. Het betekent dat je met iets zinvol bezig bent. Met verandering met impact. Dan is omdraaien een krachtige manier om de impasses te doorbreken. Van gesloten naar open. Van bedreiging naar kans. Van complex naar simpel. Of andersom ;-)

Omdraaien vraagt om moed en doorzettingsvermogen. Mensen zitten vaak gevangen in hun eigen denkbeelden. Anders kijken kost ze moeite. Daarom moet je ingrijpen langs de lijn der geleidelijkheid. Verandering leidt tot verstoring. Hoe heftiger de ingreep hoe heftiger de reactie zal zijn (Transitiepaper 5). Uit onderzoek blijkt dat mensen zelfs een Au-gevoel ervaren als hun mening afwijkend blijkt te zijn (Roos Vonk Intermediair 29-1-2009 p.39). Houd hier dus rekening mee als je de dingen omdraait. Breng het luchtig. Laat het vallen en illustreer een beetje. Een beetje zodat ze de ruimte hebben het te proeven. En het zelf op te pakken. Voor je het weet, denken ze dat ze het zelf bedacht hebben. Als je een groep het idee kunt geven over wat men vindt, wat de norm is, wat gangbaar is, heb je een krachtiger beïnvloedingswapen in handen dan veel mensen lief is (Vonk idem).

Wees dapper! Stel je zelf regelmatig omgekeerde vragen. Zet jezelf even buiten het proces. Kijk door de ogen van een ander. Of vraag een ander dat voor je te doen. Dat kan helpen om te zien wat van binnenuit niet opgemerkt wordt. (Transitiepaper 5). Wat ook helpt is heel iets anders doen. Ga naar een film. Of een avondje dansen. Een stuk wandelen of hardlopen. Ga op je hoofd staan. Succes verzekerd!



Tip 9 - De tangconstructie

DE LEMEN MIDDENLAAG Ervaring leert dat er in grote organisaties altijd wel interne vernieuwers op de werkvloer zijn. En dat er vaak steun is van het topmanagement. Maar dat het middenmanagement cynisch of afstandelijkheid is. Betrokkenheid van de ene laag van de hiërarchie wel, de volgende niet en de derde weer wel. Dit wordt ook wel ‘zebracommitment’ genoemd.

Het middenmanagement heeft de taak lopende zaken te realiseren en te borgen. Niet om te vernieuwen. En dat ligt heus niet aan de personen. Ze zitten zo vast in het systeem dat ze niet in de gaten hebben dat de wereld buiten met een nieuwe richting bezig is. Zo zit de bureaucratie nu eenmaal in elkaar. Om het afdekken van (politieke) risico's. En ze hebben vaak al veel op hun bordje. Het is ook goed dat ze niet met alle veranderingen meegaan. Continue verandering is tenslotte ook niet alles. Er moet wel enige consistentie zijn.

Maar hoe kun je omgaan met die lemen middenlaag? Hoe kun je dat slim doen? Door het toepassen van de ‘tangconstructie’. Het in de tang nemen van de middenlaag. Dat doe je door mensen op de werkvloer te mobiliseren en tegelijkertijd de druk op te voeren vanuit het topmanagement. Dit is niet makkelijk. Vaak wel heel effectief. Want als je van onderaf met concrete plannen komt en vanuit de top de wens tot verandering wordt geuit, loopt het middenmanagement geen risico. Wel krijgen ze er een uitvoeringstaak bij. Maar in uitvoering zijn ze goed. En daar moet je ze ook om waarderen. Dus niet bottom-up of

top-down. Maar bottom-up én top-down. Allebei. Dan komen ze in het midden in beweging. Dan wordt de leemlaag een vruchtbare bodem. Met veel voedingsstoffen en een goede textuur. En is er ruimte om te helpen, te verbinden en aan te haken.

Er zijn verschillende manieren om de tangconstructie uit te voeren. Door die ondergrondse community te bouwen van innovatieve beleidsmedewerkers. Met hen inhoudelijke ideeën te ontwikkelen. En door van bovenaf druk op de ketel zetten. Door bijvoorbeeld een directeur generaal of minister uitspraken te laten doen in speeches of in de ministerraad. En blijkt dat die voornemens ingevuld kunnen worden door voorstellen van de werkvloer. Dan kan het middenmanagement er niet om heen. Je moet dus een goed beeld hebben van waar de top gevoelig voor is. Welke zaken in de Tweede Kamer spelen.

Wat geldt op organisatieniveau geldt ook op maatschappelijk niveau. Al eerder heb ik het gehad over drie niveaus namelijk micro, meso en macro. Vaak ontstaan problemen omdat de relaties op het mesoniveau zo hecht worden dat niemand meer bewegingsruimte heeft. Dit maakt het systeem star. En ook hier leert de ervaring dat veranderingen op mesoniveau lastig zijn. Dat er op microniveau innovatoren actief zijn. Zij werken vaak kleinschalig aan innovaties. Zij behoren niet tot de hoofdstructuur van het systeem. Als het je lukt om hun activiteiten te verbinden aan trends op macroniveau, heb je een goede kans dat het mesoniveau in beweging komt.

Andersom werkt het ook. Als iets een trend wordt in de politiek of de media is het slim om de activiteiten op microniveau daaraan te verbinden. Door je micro-acties als bijdrage aan die trend te positioneren. Door de juiste termen te gebruiken. Bijvoorbeeld klimaat of CO2 in plaats van duurzame ontwikkeling. Of eerlijke handel in plaats van armoedebestrijding etc.

VAN BUITEN NAAR BINNEN Wat helpt is 'van buiten naar binnen werken'. Hier is 'buiten' de samenleving en 'binnen' de overheid. Het is wat karikaturaal maar het werkt wel. Zo kan de media handig zijn voor het mobiliseren van de top. Die staan erg in de spotlights. Een mooi voorbeeld van een geslaagde actie van buiten naar binnen van de International Union for the Conservation of Nature (IUCN). Zij plaatste samen met 50 CEOs een oproep in de krant aan de overheid voor meer beleid voor het behoud van biodiversiteit. Hierdoor werd de overheid gedwongen een antwoord te formuleren. Verschillende innovatieve beleidsideeën kregen hierdoor prioriteit. Dus raad de CEO van een spraakmakende multinational, de directeur van een invloedrijke NGO of het hoofd van een belangrijke kennisinstelling aan een brief aan de Minister te schrijven. En als het kan een aantal samen. Uit mijn ervaring blijkt dit ook de volgorde van impact te zijn; bedrijf het meeste en kennisinstelling net iets minder effectief. Hoe dan ook; van buiten naar binnen werkt.

Van buiten naar binnen kun je ook realiseren door het instellen van een maatschappelijk platform. Een platform dat ideeën vanuit de samenleving inbrengt voor visie- en strategieontwikkeling. Bij de energietransitie en de transitie biodiversiteit is dat de functie van het Regieorgaan Energietransitie en de Taskforce Biodiversiteit. Bij de ontwikkeling van een maatschappelijk platform moet je eerst de gewenste taak en samenstelling bepalen. Daarin moeten niet alleen de wensen van de overheid mee spelen, maar ook die van de stakeholders. Voor de samenstelling is de keuze van de voorzitter (gezaghebbend, boven de partijen staand, krachtig netwerker) en de diversiteit van deelnemers (bedrijven, NGO's, kennisinstellingen) belangrijk.



Tip 10 - Geef 't tijd

GEDULD IS EEN SCHONE ZAAK Natuurlijk wil je snel snel snel.

Logisch, want het gaat niet goed met de wereld. Gletsjers smelten en soorten sterven uit. Het zet een enorme druk op iedereen om nu te handelen. Maar niet alles kan snel. Slow is zelfs een trend. Denk aan de slow movement: *The Slow Movement first began when a protest against the opening of a McDonald's restaurant in Piazza di Spagna, Rome sparked the creation of the Slow Food organization, as well as developing into a subculture in various other areas, Slow Travel, Slow Shopping, and Slow Design, just to name a few.* (Wikipedia)

Voor verandering is geduld essentieel. Het veranderen van systemen, organisaties en mensen heeft nu eenmaal tijd nodig. Fundamentele verandering en cultuuromslagen gaan niet zomaar. Investeren in tijd is een noodzaak. Vaak heeft het systeem er lang over gedaan om te ontstaan. En dus is er ook tijd nodig om te verdwijnen. Wees daarom niet te ongeduldig. Heb begrip voor de tijd die dingen nodig hebben. Het is beter dat mensen deelnemen op basis van een intrinsiek verlangen dan op basis van een oppervlakkige overtuiging.

Realiseer je dat processen een eigen tempo hebben. Een eigen ritme van verandering. Dit ritme moet je kennen. Bijvoorbeeld het ritme van beleidsprocessen. Beleid bij het Rijk gaat langzaam. Er worden diverse cycli doorlopen in een jaar. Er worden werkplannen per afdeling en directie gemaakt. De begroting wordt opgesteld. Als nieuwe wetgeving moet worden gemaakt; houd je dan maar vast.

Dat duurt echt lang. Zeker als het moet worden aangemeld in Brussel. Dus moet je idee op tijd worden aangeleverd. En als het een nieuw idee is, ruim op tijd worden voorgerecept.

De onderzoeksweld heeft weer een andere tijdslijn. Daar wordt het ritme van processen bepaald door de doorloop van onderzoeksprogramma's. Zo'n vier jaar. Heel anders is de snelle wereld van consultants. Of van bedrijven. Die nemen snel besluiten en verlangen dat ook van jou. Ze zijn daar goed in. Zij hebben juist voor het implementeren van innovaties een langere adem nodig. Om innovaties echt de kans te geven heb je meer tijd nodig dan de heilige vier jaar van de politiek. Volgens Marko Hekkert is ongeduld een belangrijke reden voor de beperkte implementatie van innovaties in Nederland.

Ieder proces heeft zijn eigen ritme. Heb daar begrip voor. Dat dingen tijd nodig hebben. Je erover opwinden heeft geen zin. Voordat je het weet raakt je gestrest. Sta je minder open, zie je minder, word je er ziek van. En dat willen we niet hebben. Want er is nog zo veel te doen. En realiseer je welke stappen al zijn gezet. Duurzame ontwikkeling was twintig jaar lang in de marge. En wat is twintig jaar in het ritme van maatschappelijke veranderingsprocessen? Nu komt het in de mainstream. Wordt een omslag zichtbaar. Van discussie over waarom naar een gesprek over hoe.

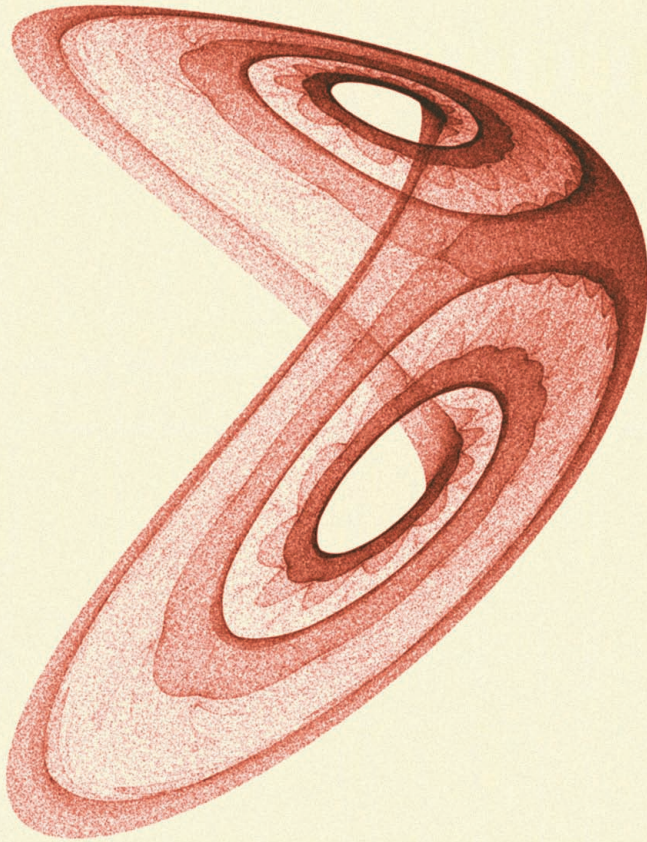
NIET DUWEN Je hebt gedaan wat je kunt. En dan gaan de dingen niet zo snel als je wilt. Laat het dan gisten. Richt je energie op dingen die wel lopen. Die wel aandacht willen. Realiseer je dat duwen niet helpt. Dat denken we te vaak. Dat hard duwen helpt. Dan heb je bijvoorbeeld een organisatie gevonden met impact en status. Die je graag wilt betrekken bij je proces. Je gaat een keer praten en ze reageren enthousiast. Opgetogen ga je naar buiten. En hoort vervolgens niets. Of het duurt heel lang. Of ze hebben weinig tijd. Of ze zien er nog

geen brood. Of het past niet in het bestaande curriculum. Stop dan! Duw niet verder!

Dat lijkt makkelijk, maar is het niet. We leven in een tijd dat we gewend zijn om dingen voor elkaar te moeten boksen. En anderen over te halen. Als iets niet lukt zien we dat als een mislukking. En gaan we harder duwen. Niet doen. Ga je eigen weg. Als ze echt willen, komen ze wel terug. Vertrouw op je intuïtie. Je kunt wel af en toe eens informeren. Maar doe het met niet meer inspanning dan een mailtje. Of een toevallig gesprekje op een congres. Want als het goed is, komt het wel naar je toe.

Gebruik de tijd die je krijgt nuttig. Reflecteer op wat je aan het doen bent. Analyseer of je nog op de goede weg bent. Dat moet je sowieso doen. Door op te schrijven wat goed is gegaan, wat je opvalt en wat beter had gekund. Reflectie doe je toch al te weinig. Want je hebt het zo druk. Bouw reflectie daarom in het proces in. Leg de verantwoordelijkheid bij iemand anders. Zodat je het niet kunt vergeten. Iemand aan de zijlijn wiens belangrijkste taak reflectie is.

Maak die vreemde afspraken die je toch al zo lang op je lijstje had staan. Die er maar niet van kwamen. Ik maak elke week een lijstje van de dingen die ik die week moet doen. Dat lijstje mag niet langer zijn dan één bladzijde in mijn schriftje. Aan het eind van de week streep ik door wat ik heb gedaan. En verhuizen mee naar de volgende week wat er niet van is gekomen. En laat de dingen achter die toch niet zo relevant blijken te zijn. Of die zijn ingehaald door de tijd (heerlijk!). En zo hebben sommige ideeën weken met me meegereisd. Als ik dan even niet verder kan, komen ze eindelijk aan bod.



Positieve feedback

HET PARADIGMA Eerst wil ik even terug pakken op de bril die je moet opzetten voor slimme sturing. Zie het systeem waarin je werkt als een netwerk van relaties (zoals het brein). Er is geen midden en pas als je ergens gaat staan kun je vanuit de delen naar het geheel kijken. In het netwerk ontstaan negatieve en positieve feedback loops. Iets verandert of dooft uit. Positieve feedback loops leiden tot non-lineaire dynamiek. Bij non-lineariteit hebben kleine veranderingen grote gevolgen. Denk aan het verhaal van de vlinder boven China die hier een storm veroorzaakt. Maatschappelijke veranderingsprocessen ontstaan dus als er toenemende massa wordt gecreëerd die zichzelf gaat organiseren en versterken. En dan is het slim om positieve feedback te organiseren. Zodat de beweging zichzelf voortzet en je er niet langer bij betrokken hoeft te zijn.

POSITIEVE FEEDBACKLOOPS De tips zijn gericht op het veroorzaken van positieve feedback loops. Zo kan het verbinden van parallelle processen op verschillende niveaus of binnen verschillende domeinen hiertoe leiden. Dat de activiteiten van individuele spelers worden ondersteund door beleid op macroniveau, dat de kenniswereld kennis genereert die door bedrijven worden gebruikt en dat oplossingen in de ene sector worden toegepast in een andere. Ook als je mensen met passie en met de juiste diversiteit bij elkaar hebt gevonden kun je positieve feedback krijgen. Dat ze elkaar gaan inspireren & stimuleren. En wordt iedere betrokkene een plekje met positieve

energie in het netwerk. Iedereen gaat zelf aan de slag als onderdeel van een eigen omgeving. Een eigen deel van dat enorme netwerk. Doordat ze verbonden zijn aan andere bedrijven in de keten. Of doordat ze als consultant bij andere organisaties binnen lopen. Of doordat ze een interview geven in een tijdschrift. Bij de een lange termijn visie en korte termijn actie kan het fenomeen van positieve feedback ook ontstaan. Een lange termijn visie legitimeert de acties voor de korte termijn. En omdat de lange termijn visie nog ver weg is, sorteren korte termijn activiteiten alvast voor. Natuurlijk kan positieve feedback ontstaan bij het samenbrengen en verbinden. Als de coalities en communities of practice ontstaan. Dat door de verbinding een eigen dynamiek ontstaat. Een soort sociale beïnvloeding. En als die positief is, is er sprake van positieve feedback.

En dan gaan je ideeën aan de haal. Ongebreideld, best eng. En gaan die wel of niet hun eigen positieve feedback genereren. Met de procedures kun je even borgen om met aanhaken weer verder te gaan met het verspreiden. Met de olievlek. Wel een rare term voor iets wat we graag willen op het gebied van duurzame ontwikkeling. Bij olievlek denk je eerder aan de ramp met de Exxon Valdez. Van Dale geeft als verklaring 'steeds meer terrein winnen'. Deze keer een metafoor uit de oorlogsterminologie. Opvallend hoe erg we toe zijn aan nieuwe metaforen; geen olievlek, of oorlogstaal of virale marketing. Het beeld van een steen in de vijver moet worden vervangen door het beeld van netwerken die opgebouwd worden rond knooppunten. Massa-psycholoog Jaap van Ginneken spreekt van de zwermmetafoor. En stelt dat goede feedback daarvoor essentieel is (Intermediair 19-3-2009, p.44). En dat teveel hiërarchie die feedback verhindert. Hoop dat Ambtenaar 2.0. daar verandering inbrengt.

Dan gaat het bij omdraaien en de tangconstructie even niet om positieve feedback. Maar voor als het even lastig wordt. En dat gebeurt. Dat kan ik je verzekeren. Sterker nog. Het gebeurt best

vaak. Maar dat komt omdat je goed bezig bent. En voor succesvolle veranderingsprocessen moeten betrokken organisaties soms zelf ook veranderen. Bij slimme sturing gaat het er dus ook niet alleen om de relaties tussen organisaties te veranderen. Het gaat er ook om bepaalde organisaties zelf mee te krijgen in het veranderingsproces. Misschien kan het voor iedereen geweldig en goed gaan. Maar misschien kunnen mensen niet mee in de vaart der volkeren. Doet me denken aan de titel van een artikel uit de innovatieliteratuur 'The creative winds of destruction'. Zoiets als de godin Shiva. Die vernietigt zodat er weer nieuwe dingen kunnen ontstaan. En zo is het maar net. En dan eindelijk even rust. Even geen gepraat over dynamiek. Dat mag ook wel. Je zou er bijna moe van worden. Dat wil ik niet. Ik wil dat je blijft doorgaan. Dus dat je rust neemt.

EN JIJ? Non-lineaire patronen kun alleen je alleen over tijd zien. Ze worden op gang gebracht en gehouden door de strange attractor. Bij maatschappelijke veranderingsprocessen is dat de gezamenlijke visie die mensen delen. Als een verlangen naar iets wat gaat ontstaan; presencing. De intentie waarmee men in het proces staat. Voor het zien van deze intentie heb je intuïtie nodig. En gevoel ontwikkelen voor synchroniciteit. Voor zinvol toeval. En schijnbaar toeval. Kleine acties kunnen grote gevolgen hebben. Als een spinnetje in een groot web nieuwe draadjes maken. Of bestaande relaties versterken. Die worden dan steviger. En door positieve feedback hoef je niet alles zelf te doen.

Wat heb je wel nodig? De juiste intentie. En een goede intuïtie (meditatie helpt). Nieuwsgierigheid en plezier in leren. Regelmatige reflectie vanaf de zijlijn. Een bescheiden ego. Het kunnen laten aan anderen. En je moet goed kunnen luisteren. Om te kunnen verbinden, aan te haken, om te draaien. Van Otto Scharmer leerde ik dat er vier soorten luisteren zijn. Allereerst: Ja dat weet ik al (downloading). Wat je hoort bevestigd wat je al weet. Ten tweede: Oh kijk dat nou (object-

luisteren). Alleen aandacht besteden aan feiten en aan wat niet klopt met de data die je kent. Als derde: Ik weet hoe je je voelt (empatisch luisteren). Er is sprake van een echte dialoog waarbij je perceptie veranderd. Het gaat nu om een ander. En dat je al aanvoelt wat die ander wil gaan zeggen. Hiervoor is de intelligentie van het hart nodig. En tenslotte: Ik kan het niet uitleggen. Ik voel me verbonden aan iets groter dan mijzelf. Het gaat om het luisteren met open hart en verlangen naar de toekomst die wil ontstaan. (Vrij naar Otto Scharmer in Theory U, 2007). Die laatste vormen van luisteren, daar gaat het om bij slimme sturing. Succes!

Een persoonlijk nawoord

De tien tips zijn gebaseerd op twintig jaar ervaring. Tijdens mijn studie Scheikunde leerde ik het bestaan van feiten kennen. Dat ze samen de waarheid vormen. Ik leerde denken als een bèta: logisch, langs grote lijnen en het belang van details. Bij mijn volgende studie Wetenschap- en Technogiedynamica stond de wereld op zijn kop. Er was geen absolute waarheid. De waarheid wordt geconstrueerd. Ik leerde relativeren en deconstrueren. En volgde mijn eerste college duurzame technologische ontwikkeling. Gegeven door John Grin. Oude liefde roest niet. Vervolgens promotieonderzoek milieukunde. Gefinancierd door TNO met als promotor Jacqueline Cramer. Het begin van mijn interesse in 'backcasting'; het bepalen wat we in het nu moeten doen op basis van een visie op de toekomst. Mijn proefschrift heette 'Gevangen in Afval' ging over maatschappelijke dynamiek en positieve feedback. Binnen de onderzoeksschool Wetenschap, Techniek en Moderne Cultuur had ik mijn eerste kennismaking met transitie-achtige concepten.

Daarna aan het werk bij SenterNovem. Bij het programma Energie-winning uit Afval en Biomassa heb ik maatschappelijke discussies begeleid over de duurzaamheid van biomassa. Toen werd het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling opgericht. Met maatschappelijke trends als uitgangspunt. Bedrijven van elkaar laten leren. Alle maatschappelijke actoren betrekken. Georganiseerde reflectie vanuit de wetenschap. Daar wilde ik bij zijn! Ik werd gedetacheerd als procesmanager van het programma Marketing van Duurzame Con-

sumentenproducten. Meegewerkt in de onderstroom. Ik heb er vooral geleerd te verbinden. En mensen ontmoet waar ik nog steeds met veel plezier mee samenwerk.

Na NIDO stapte ik over als procesmanager van de transitie biodiversiteit. Bij het Ministerie voor Ontwikkelingsamenwerking. Daar heb ik de internationale kant van duurzame ontwikkeling in de praktijk leren kennen. En het 'people' vraagstuk. Over armoede en rechtvaardige verdeling. En de weerbarstige praktijk van innoveren binnen een departement. Nu ben ik weer terug bij SenterNovem. Bij het Competentie Centrum Transitie. Met veel goede bekenden.

Voor slimme sturing moet je plezier hebben in het werk. Het gevoel hebben dat je met een goede zaak bezig bent. Nieuwsgierig blijven. Blijven veranderen & bijstellen. Graag reflecteren & leren. Ik heb een aantal passies. De eerste is duurzame ontwikkeling. Ook in mijn eigen leven probeer ik mijn voetafdruk te beperken. En ik ben voorzitter van de Stichting Monkey Business (zie www.saveme.nl). En natuurlijk dynamiek. Hoe krijgen we de gewenste verandering op gang? Werken bij de overheid is een passie van me. En het verbinden van mensen; samen dingen doen is leuk. Of conceptueel verbinden. Nieuwe ideeën. Heerlijk. En een passie is de afwisseling tussen denken en doen. Ooit las ik een boekje met de prachtige titel 'dan leef ik liever in onzekerheid'. En dat moet je kunnen. In onzekere tijden vertrouw ik op mijn intuïtie. En doe ik andere dingen. Naar het IDFA. Naar vreemde congressen. En dan komt er vanzelf een goed plan. Maar ook rustdag. Voor de balans. Daarvoor heb ik yoga. En een nachtje dansen. Any time...

Voor meer informatie

DUURZAME ONTWIKKELING

- » Jacqueline Cramer (2002). Ondernemen met hoofd en hart; duurzaam ondernemen praktijk ervaringen. Assen, Van Gorcum.
- » Ervin Laszlo (2003). Je kunt de wereld veranderen; naar duurzaamheid en vrede in een nieuwe wereld. New York, Select Books.
- » Jacqueline Cramer (2003). Learning about Corporate Social Responsibility; the Dutch experience. Amsterdam, IOS Press.
- » Anastasia Kellerman (2006). Duurzame Overheid? Tijd voor Duurzaam Leiderschap Essay reeks programma LvDO op de LvDO website.

TRANSITIEMANAGEMENT

- » Transitiepapers en Learning Histories op de website van het Competentie Centrum Transitie.
- » John Grin & Arienne van Staveren (2007). Werken aan systeeminnovaties. Assen, Van Gorcum.
- » Jan Rotmans (2003). Transitie management; sleutel voor een duurzame samenleving. Assen, Van Gorcum en op de website van DRIFT.

LEREN & INNOVEREN

- » Giovanni Dosi et al (1988). Technical Change and Economic Theory. London, Francis Pinter.
- » Henk Tennekes (1990). Dan leef ik liever in onzekerheid. Haarlem, Aramith.

- » Peter Senge et al (2006), Learning for Sustainability, SoL, Cambridge Massachusetts.
- » Peter Senge et al (2004). Presence; een ontdekkingsreis naar diepgaande verandering in mensen en organisaties. Den Haag, Sdu Uitgevers.
- » James Surowiecki (2004). The wisdom of crowds. Doubleday Books
- » Margaret J. Wheatley (2006). Leadership and the New Science; Discovery Order in a Chaotic World. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- » Ori Brafman and Rod A. Beckstrom (2006). Starfish and the spider; the unstoppable power of leaderless organisations. Penguin Portfolio
- » Anne Loeber en Jacqueline Cramer (2007). Learning about corporate social responsibility in the pursuit of a sustainable development: a Dutch experiment In: A. Wals & T. van der Leij (eds.).
- » Social Learning toward a more Sustainable World. Wageningen Academic Publishers.
- » Otto Scharmer (2007). Theory U; Leading from the Future as It Emerges. Cambridge Massachusetts, SOL.
- » Frans Nauta (2008). Het Innovatie-Platform; innoveren in het centrum van de macht. Den Haag, Sdu Uitgevers.

Deze lijst zal worden aangevuld op de website www.slimmesturing.nl
 Voor reacties en vragen: info@slimmesturing.nl

*Man muß die Welt nicht verstehen,
 man muß sich nur darin zurechtfinden.
 (Einstein)*

Dit cahier is uitgegeven ter gelegenheid van de ICC conferentie Deugden 2.0 op 20 mei 2009. De conferentie is georganiseerd door het Bureau Algemene Bestuursdienst van het Ministerie van Binnenlandse Zaken, SenterNovem/LvDO en Nieuw Akademia.

Omslagfoto: 'Vanuit het stuurhuis van de Janna Pieternella, op weg naar huis.'