

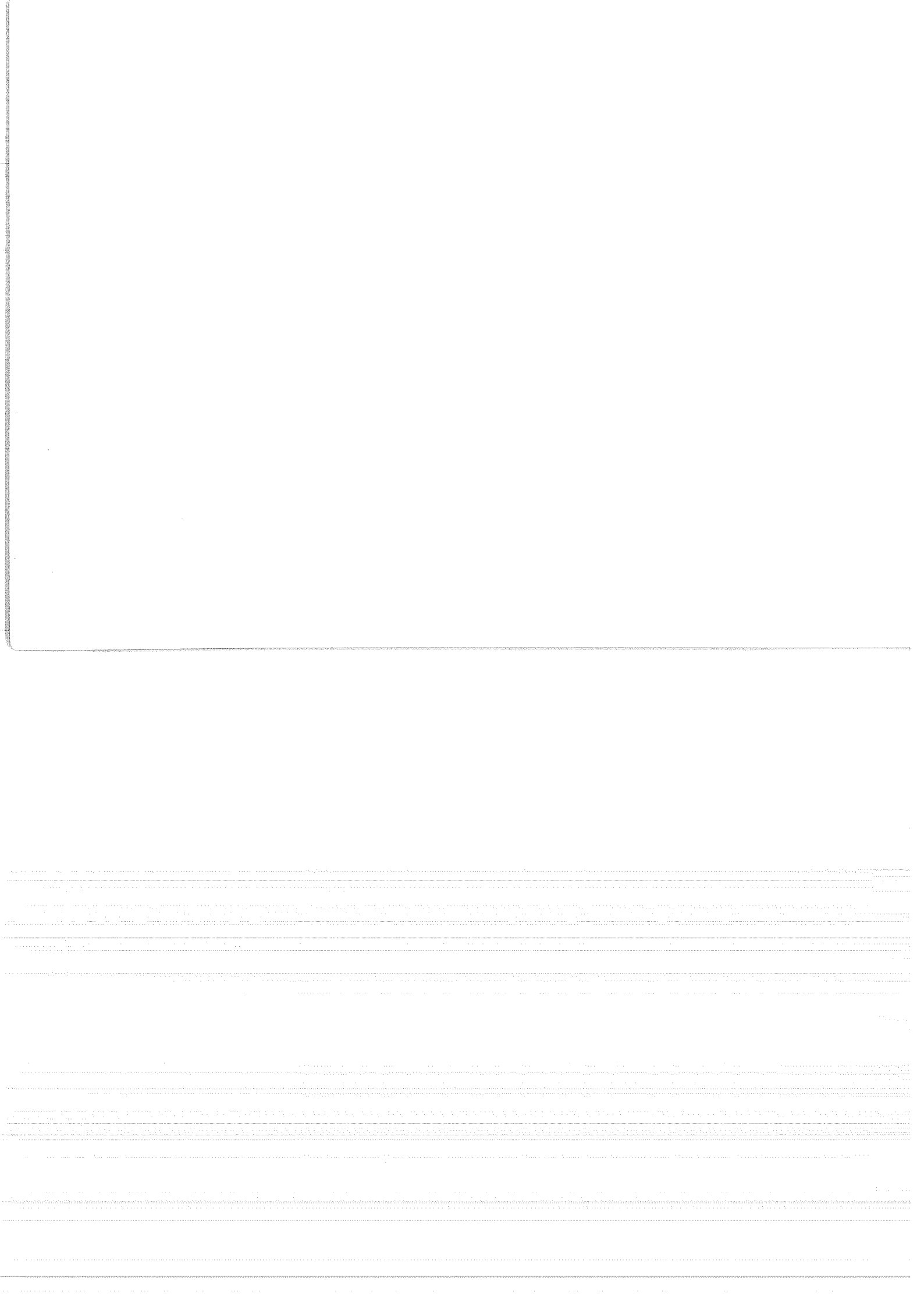


'DE KROON' OP HET WERK

de rol van leerprocessen
in het streven naar
een duurzame samenleving



ESSAYBUNDEL IN HET KADER VAN HET PROGRAMMA 'LEREN VOOR DUURZAAMHEID'



'DE KROON' OP HET WERK

de rol van leerprocessen
in het streven naar
een duurzame samenleving



ESSAYBUNDEL IN HET KADER VAN HET PROGRAMMA 'LEREN VOOR DUURZAAMHEID'

'DE KROON' OP HET WERK

COLOFON

Uitgave

Deze essaybundel is ontwikkeld in het kader van het interbestuurlijke programma 'Leren voor Duurzaamheid'. Dit is een programma van het ministerie van LNV, VROM, OC&W en BuZa/OS en van het Interprovinciaal Overleg (IPO), de Vereniging van Nederlandse gemeenten (VNG) en de Unie van Waterschappen.

Redactie

Bowine Wijffels (Cailin Consult): organisatie en eindredactie
Harm Blanken (NovioConsult)
Mariëtte van Stalborch (NCDO)
Roel van Raaij (LNV)

Vormgeving

Lanphen Ontwerpt

Druk

De Bevrijding

ISBN: 90-74612-05-9

Amsterdam, februari 2002

Meer informatie kunt u krijgen bij het programmamanagement:

Mariëtte van Stalborch
NCDO
Postbus 18184
1001 ZB Amsterdam
tel: 020 – 5503555
fax: 020 – 6208716
www.ncdo.nl

Harm Blanken
NovioConsult
Postbus 256
6500 AG Nijmegen
tel: 024- 3813333
06 – 55194198
h.blanken@novioconsult.nl

www.lerenvoorduurzaamheid.info



duurzame wereld
ncdo

INHOUD

VOORWOORD

HOOFDSTUK 1

Inleiding over 'de kroon'

HOOFDSTUK 2

De essays in vogelvlucht

HOOFDSTUK 3

Tussen leren en conditioneren: leren *voor*, *tegen* of *door* duurzaamheid?
Dr. ir. A. E. J. (Arjen) Wals en dr. B. (Bob) Jickling.

HOOFDSTUK 4

De waarde van leren, het leren van waarden. Dr. J. D. (Joke) Oppenhuisen.

HOOFDSTUK 5

Een leven lang leren en het streven naar duurzaamheid. Dr. M. (Max) van der Kamp.

HOOFDSTUK 6

Drie organiseerprincipes voor Leren voor Duurzaamheid: betrokkenheid, interactiviteit en een netwerkomgeving. Drs. A. A. M. (Louis) Meuleman en prof. dr. A. J. M. (Annemieke) Roobeek.

HOOFDSTUK 7

Duurzame ontwikkeling: al-lerende-doen en al-doende-leren. Prof. dr. ir. J. (Jan) Rotmans.

HOOFDSTUK 8

Duurzaam ondernemen, het managen van complexiteit en paradoxen als gevolg van een andere opvatting over corporate ownership. Prof. dr. ing. T. W. (Teun) Hardjono

HOOFDSTUK 9

Het mondiaal perspectief bij leren voor duurzaamheid: Een pleidooi voor innovatief leren.
Prof. dr. R. (Rob) van der Vaart.

HOOFDSTUK 10

Duurzaamheid: maatschappelijke leerprocessen voor de kwaliteit van het leven.
Epiloog door dr. H. H. F. (Herman) Wijffels, voorzitter van de SER (Sociaal Economische Raad).

Voorwoord



Roel van Raaij, secretaris stuurgroep 'Leren voor Duurzaamheid'

Het programma '**Leren voor Duurzaamheid**' (2000-2003) heeft als uitdaging om via leerprocessen een bijdrage te leveren aan een leefbare, duurzame samenleving. De stuurgroep van dit programma wordt gevormd door de departementen LNV, VROM, BuZa/OS en OC&W, de VNG, het IPO en de Unie van Waterschappen. Het programma is daarmee interdepartementaal en interbestuurlijk en richt zich op het stimuleren van (sociale) leerprocessen. Geen gemakkelijke opgave, immers zowel 'duurzaamheid' als 'leren' zijn brede begrippen en een programma hierover is dan ook niet eenvoudig te profileren.

Voor het begrip '**duurzaamheid**' wordt vaak verwezen naar de definitie in het rapport Brundtlandt, of wordt het begrip uitgelegd aan de hand van de duurzaamheidsdriehoek ("Triple P", zie hoofdstuk 1). Duurzame ontwikkeling vraagt om een evenwichtige balans tussen ecologische, economische en sociaal-maatschappelijke aspecten en is daarmee eerder een afwegingsmechanisme dan een vaststaand doel. Dat maakt de transitie naar een duurzame samenleving niet eenvoudiger, want we weten eigenlijk niet goed wat dat inhoudt en hoe we daar moeten komen. Technische kennis op zich lijkt niet de beperkende factor te zijn,

het inzetbaar maken daarvan en draagvlak verwerven wel. We kunnen stapsgewijs dichterbij komen door samen te leren.

Het begrip '**leren**' in het programma kunnen we via een aantal verschillende invullingen benaderen:

- Leren in de zin van 'educatie' kent een traditie vanuit de natuur- en milieu-educatie. Leren heeft hierin allereerst een emancipatoir, pedagogisch vertrekpunt: de lerende en de leervraag staan centraal. In dit kader zijn zowel formeel en informeel leren, binnen- en buitenschoolse vormen ontwikkeld.
- Daarnaast kan leren worden gezien als een instrument voor beleid: naast de zorg voor een brede basis aan kennis, vaardigheden, attitudes en waarden in de maatschappij (ecologische basisvorming) wordt ook gezocht naar instrumenten om (natuur-, milieu-, duurzaamheids-) beleid te communiceren, draagvlak te verwerven en gewenst gedrag te stimuleren. Leren is hier dus een voertuig voor beleidsimplementatie.
- Een derde invulling van leren is het sociaal leerproces, waarbij niet direct het beleid of een maatschappelijk issue centraal staat, maar het leren heeft dan vooral de invulling van faciliteren van dialoog, het maatschappelijk debat, geven van 'empowerment', bevorderen van participatie. Het ont-

wikkelen van competenties, ook in de zin van burgerschap, kan helpen om 'Leren voor Duurzaamheid' vorm te geven.

- Er wordt, tenslotte, ook impliciet en expliciet in en van het programma zelf geleerd: door de vele projecten vorm te geven met tal van actoren wordt veel geleerd over en van partners, doelgroepen, netwerken, succes- en faalfactoren. Door o.a. kennismanagement en het vormen van leer-communities, wordt geleerd over inhouden, processen, sturingsmechanismen en wordt het programma verder ontwikkeld.

Het programma 'Leren voor Duurzaamheid' is het beste te karakteriseren als een zoektocht naar richtingen om te werken aan een leefbare omgeving, te vergelijken met een tocht door een onbekend landschap, met sterren als richtinggevers, maar met een onzeker eindpunt. Om voor deze zoektocht meer inzicht te krijgen in de **rol van leren**, heeft de stuurgroep een aantal wetenschappers gevraagd om vanuit hun eigen kennisveld te reflecteren op de rol van leerprocessen in het streven naar een duurzame samenleving.

In dit boekwerkje zijn deze essays gebundeld. U leest hierin onder andere over de rol van waarden en normen in leerprocessen, over het verschil tussen een instrumenteel en een emancipatoir gebruik van leren, over gewenste transities in de samenleving en over een mogelijke rol van netwerken voor het in gang zetten van leerprocessen, over 'corporate ownership' en een leven lang leren. De essays bevatten stuk voor stuk boeiende gedachten, nieuwe invalshoeken en verrassende opvattingen.

Wat een duurzame samenleving is, of zou kunnen zijn, staat niet eenduidig vast maar moeten we leren. Dus ook wat duurzaam ondernemen, duurzaam leren en duurzaam communiceren is. De rol van leren voor duurzaamheid kunnen we via de essays verder aanscherpen.

Deze bundel is bedoeld voor een brede groep van mensen werkzaam in natuur- en milieubeleid, communicatie en duurzaamheid bij overheden, NGO's, waterschappen en onderzoeksinstellingen: allereerst voor beleidsmakers, bestuurders, politici, die hiermee leerprocessen als een waardevol instrument kunnen ontdekken, positioneren en inzetten. Maar ook voor de stuurgroep en de provinciale regievoerders die het programma verder gaan vormgeven en aanscherpen. En natuurlijk voor die partijen die in concrete projecten de leerprocessen vormgeven en uitvoeren.

Kortom, voor u ligt een essaybundel die naar mijn mening interessant is voor al die mensen die leerprocessen centraal willen en durven stellen. Durven ja, want 'Leren voor Duurzaamheid' is ook een beetje 'Leren met Lef'; het aangaan van een ontdekkingsstocht. Ik hoop dan ook dat de essays in deze bundel u inspireren en aanzetten tot het gezamenlijk werken aan een duurzame samenleving.

Met dank aan alle essayisten die hun gedachten voor ons op papier wilden zetten en dank in het bijzonder aan de heer Wijffels voor zijn epiloog.

Een inleiding over 'de Kroon'



Leren, zo beschrijft het Kramers woordenboek, is 'het met het verstand proberen te vatten of het zich eigen maken'. Leren gaat in deze uitleg over verwerven van kennis en over het opdoen van vaardigheden. Maar leren gaat over meer; leren doen we ook op sociaal-emotioneel vlak. We leren ons te uiten, relaties aan te gaan en eigen keuzes te maken. Ieder mens leert en dat proces gaat een leven lang door. Leren vindt overigens niet alleen op individueel niveau plaats, maar is ook van toepassing op organisaties of de maatschappij als geheel. Burgers leren en dragen bij aan een lerende samenleving.

Dit hoofdstuk gaat over de mogelijke rol van leren bij duurzame ontwikkeling. 'Leren voor Duurzaamheid' dus. Vragen worden gesteld zoals: is leren een bruikbaar onderdeel van het sociale instrumentarium van de overheid? Hoe kunnen mensen werkzaam in het werkveld natuur-, en milieueducatie deze leerprocessen benutten in hun werk? Moeten we wel 'leren voor duurzaamheid' of weten we wel wat duurzaam gedrag is en is het een kwestie van stimuleren en doen? Gaat het om leren of spreken we liever over educatie?

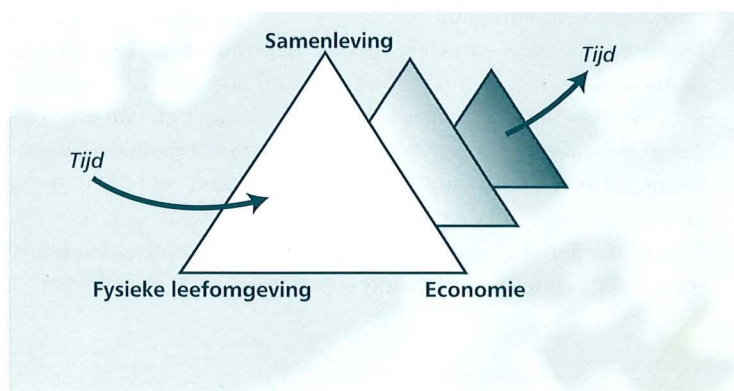
De kroon als werkmodel voor de essays

Om meer inzicht te krijgen in de rol van leerprocessen in het streven naar een duurzame samenleving, is een aantal vooraan-

staande personen, met name wetenschappers, gevraagd een bijdrage te schrijven over de rol van leerprocessen. Zij schreven op verzoek van de redactie een essay hierover die zijn samengevoegd in deze bundel. De tekst van dit hoofdstuk is gebruikt om de essayisten te prikkelen tot het schrijven van hun essay. 'De kroon' is dus gebruikt als werkmodel.

Duurzame ontwikkeling

Het streven naar een duurzame samenleving speelt zich af in het krachtenveld van ecologische, economische en sociaal-maatschappelijke belangen: de bekende driehoek van duurzaamheid. We kunnen aan deze driehoek ook de dimensie van tijd (nu en straks) en de dimensie ruimte (hier, maar ook elders in de wereld) toevoegen. Dit levert het navolgende model op.



Zowel op wereldschaal als lokaal wordt gewerkt aan duurzaamheid, kaders hiervoor worden geleverd door de UNCED conferentie in Rio (1992) en binnenkort Johannesburg (2002), en de verschillende milieubeleidsplannen. Voorlichters, wethouders, gemeente- en rijksambtenaren en anderen werkzaam in het krachtenveld van economie, ecologie (in het model de fysieke leefomgeving genoemd) en samenleving, zullen in het streven naar duurzaamheid een aantal vraagstukken tegenkomen: maatschappelijke vraagstukken in relatie tot duurzaamheid. We onderscheiden er hier vijf:

- Hoe kun je burgers, in een tijd van individualisering, betrekken bij duurzame ontwikkeling? (individuele belangen staan meer op de voorgrond dan collectieve belangen)
- Hoe geef je kwaliteit van de leefomgeving vorm en hoe kunnen we werken aan een duurzame inrichting van ons land?
- Hoe vul je leefbaarheid hier en nu in, rekening houdend met leefbaarheid daar en straks?
- Hoe werk je aan het vinden van een goede balans tussen economische groei en de daardoor veroorzaakte ecologische druk? (duurzaam ondernemen, rekening houdend met de draagkracht van de aarde)
- Hoe geef je 'een leven lang leren' vorm (hoe richt je een leeromgeving in) en hoe ga je om met de daarbij horende onzekerheden?

Geen gemakkelijke vraagstukken. Immers, vele bestuurders weten dat het niet eenvoudig is om burgers te betrekken bij

beleid en ze weten dat het heel lastig is om concreet vorm te geven aan leefbaarheid hier en nu en daar en straks. Worstelen we overigens niet allemaal met het vinden van een balans tussen het streven naar economische groei en de (mogelijke) ecologische effecten daarvan en tot slot; hoe kun je als bestuurder bijdragen aan het inrichten van een leeromgeving? Wat moeten we doen om een stapje verder te komen in ons streven naar een duurzame samenleving?

Is er een relatie tussen 'leren' en 'duurzaamheid'? Kunnen leerprocessen een rol spelen in het uitwerken van maatschappelijke vragen? Zo ja, zijn deze leerprocessen vervolgens ook te sturen? Interessante vragen... maar zijn hier antwoorden op?

De kroon als model voor de rol van leren

In het realiseren van een duurzame samenleving staan begrippen als 'transitie' en 'verandering' centraal. Processen met een sterke relatie tot het begrip 'leren'. Om meer grip te krijgen op de rol van leerprocessen in duurzaamheidvraagstukken, hanteren we in dit stuk het model van de kroon. Het is een werkconcept over de rol van leren binnen duurzaamheid.

De basis van de kroon

De basis van de kroon bestaat uit een stevige metalen buitenkant en een met rood fluweel gevoerde wollige binnenkant. De buitenkant symboliseert de kennis en vaardigheden van individuele mensen (of van organisaties of de samenleving). Het is als het ware de 'hardware' waarover een individu of organisatie

beschikt. Het fluweel, het wollige deel van de kroon, staat voor normen en waarden. Normen en waarden kunnen algemeen geldend zijn, maar kunnen ook per individu of per groep verschillen. Om in de parallel van de kroon te blijven: het fluweel maakt de kroon passend en prettig in het dragen. De 'software' van de kroon bevat belangrijke sturingsprogramma's voor het menselijk handelen. Net als kennis, kunnen we normen en waarden op drie niveaus beschouwen: op individueel niveau, op organisatie niveau en voor de samenleving als geheel. Immers, op alle drie de niveaus gelden bepaalde waarden, soms zijn deze hetzelfde, soms verschillen ze.

Samenvattend: de basis van de kroon wordt dus gevormd door de harde, stevige buitenkant en de zachte, wollige binnenkant: kennis en vaardigheden en waarden en normen ontwikkelen zich immers samen.



De punten

De vijf punten van de kroon stellen vijf maatschappelijke vraagstukken van duurzaamheid voor (betrokkenheid van burgers, zorg om kwaliteit van de leefomgeving hier en nu, de zorg voor leefbaarheid daar en straks, duurzaam ondernemen en het vraagstuk van een leven lang leren).

De kroonjuwelen op de punten, staan voor mogelijke oplossingsrichtingen van de maatschappelijke vraagstukken. Elk juweel is een mogelijk punt waarop we kunnen focussen. De kroonjuwelen zijn geen mijlpalen die gehaald moeten worden maar ze fungeren als sterren aan de hemel; het zijn vooral goede oriëntatiepunten.

De uitdaging van het model

Het model van de kroon gaat uit van de gedachte dat gedrag van mensen en van organisaties of de samenleving wordt beïnvloed door enerzijds de aanwezige kennis en vaardigheden en anderzijds door de normen en waarden die mensen individueel of als groep hanteren. Kennis op zich leidt niet tot een bepaald gedag, ook waarden en normen zijn hierop van invloed.

Om een voorbeeld te geven: iedereen weet dat het verstandig is om op koude dagen een warme jas te dragen, zeker als je verkouden bent (kennis), maar een puber zal dit misschien niet 'cool' vinden en is bang uitgelachen te worden door zijn of haar klasgenoten (normen). De jas wordt dan thuis gelaten. Kennis leidt in dit voorbeeld niet tot daarmee corresponderend gedrag. In het model van de kroon gaat het erom een beweging te creë-

ren van de basis naar de punten van de kroon met de kroonjuwelen als mijlpalen op weg naar duurzaamheid. In dit model spelen, zoals eerder gezegd, transities en veranderingsbereidheid een grote rol.

De vragen

Beleid op het terrein van duurzaamheid wil burgers, organisaties, bedrijven en overheid aanzetten tot duurzaam gedrag. Dat kan door te informeren en te instrumenteren. In het model van de kroon wordt dan gewerkt aan de basis van de kroon. Maar leidt dit wel ergens toe? Hoe kan de beweging van de basis van de kroon naar boven gestimuleerd worden? En op welk van de drie onderscheiden niveaus van leren is dit waar te nemen? Gaat het om sociaal leren of individueel leren? Welke effecten hebben waarden en normen op de inzet van kennis, inzichten en vaardigheden? Welke implicaties heeft dat voor de beschreven maatschappelijke vraagstukken rond duurzaamheid? Met andere woorden: hoe kom je in de situatie terecht waarin het stimuleren van leren voor duurzaamheid gewoon is? In termen van de kroon: hoe breng je een beweging tot stand, richting de maatschappelijke vraagstukken.

Hierbij ontkom je niet aan de vraag: wie initieert dit? Wat is leren voor duurzaamheid voor beleidsmakers, wat voor politici en wat kan een medewerker natuur,- en milieueducatie met dit gegeven? Wat is leren voor duurzaamheid voor bestuurders en voor de burger in de straat?



De essays in vogelvlucht



In deze bundel geven diverse wetenschappers aan wat zij van belang achten bij duurzaamheid, en vooral wat zij belangrijk vinden bij 'leren voor duurzaamheid'. Alle essayisten kregen het stuk 'De kroon' (zie hoofdstuk 1) voorgelegd waar ze op mochten reageren. Het resultaat leest u in deze bundel. De bundel sluit af met een epiloog. Om u alvast een indruk te geven, hierbij een samenvatting van de essays.

ESSAY 1 (HOOFDSTUK 3)

Tussen leren en conditioneren: leren voor, tegen of door duurzaamheid?

Door: Arjen Wals en Bob Jickling

Het 'leren' in 'leren voor duurzaamheid' biedt ons een enorme uitdaging, zo stellen Wals en Jickling in hun essay, maar dan moeten we wel onderscheid maken tussen twee vormen van leren. Wals en Jickling spreken over een instrumentele vorm van leren die bruikbaar zou zijn indien we zouden weten wat er voor duurzaamheid geleerd moet worden en over een emancipatoire rol van leren. Hiervan is sprake als we accepteren dat er grote onzekerheid is over wat duurzaam leven inhoudt. In de ogen van Wals en Jickling is het oplossen van milieuproblemen iets wezenlijk anders dan het streven naar duurzaamheid. Bij het oplossen van milieuproblemen lopen we tegen de complexi-

teit van de werkelijkheid aan en het voortdurend veranderen hiervan. De auteurs pleiten er daarom voor om leren voor duurzaamheid te beschouwen als een emancipatoir leerproces, leren *door* duurzaamheid dus ofwel duurzaamheid als prikkel tot kritische reflectie op de wijze waarop we met betrokkenheid, de zorg voor de kwaliteit van de leefomgeving en andere zaken omgaan. Leren dat bijdraagt aan het creëren van een meer democratische, rechtvaardige en ecologisch houdbare wereld in plaats van werken aan een 'eco-totalitair systeem'.

Voor de NME-er betekent dit dat hij of zij niet de 'uitdrager' is van een door deskundigen bedachte opvatting over duurzaamheid, maar dat het vooral gaat om het creëren van een leeromgeving rondom duurzaamheid, met alle onzekerheden van dien. Een leeromgeving waar plaats is voor allerlei meningen over rechtvaardigheid, ethisch en ecologisch verantwoord leven, duurzaamheid.

ESSAY 2 (HOOFDSTUK 4)**De waarde van leren, het leren van waarden**

Door: Joke Oppenhuisen

Waarden spelen een belangrijke rol in het handelen van mensen, zo stelt Oppenhuisen vast in haar betoog. Dat geldt dus ook voor duurzaamheid. Mensen aanzetten tot milieubewust gedrag, kan door het aanleren van nieuwe waarden of door het veranderen van bestaande waarden van deze mensen. Hiervoor is het natuurlijk wel belangrijk dat we weten welke waarden mensen hanteren, aldus Oppenhuisen. Zij onderscheidt waarden op drie niveaus: universele waarden, domeinspecifieke waarden en evaluatie en producteigenschappen. De eerste (universele waarden) zijn het minst beïnvloedbaar, de laatste het meest. Waarden die betrekking hebben op duurzaamheid, zitten vooral in het domeinspecifieke deel.

Volgens Oppenhuisen is het nog niet zo eenvoudig om de waarden van mensen te achterhalen, ook omdat dezelfde waarden in verschillende groepen tot totaal verschillend gedrag kunnen leiden. Zo kan het zijn dat de waarde 'milieu' de ene keer meer prioriteit krijgt dan een andere keer. Wat kan helpen is het zoeken naar de juiste woorden en beelden en deze gebruiken in het aan- of afleren van waarden. Hiermee geeft Oppenhuisen een suggestie voor het werken aan duurzaamheid aan wat we in deze bundel de 'basis van de kroon' hebben genoemd.

ESSAY 3 (HOOFDSTUK 5)**Een leven lang leren en het streven naar duurzaamheid**

Door: Max van der Kamp

In zijn essay breekt Van der Kamp een lans voor een beleid gericht op een leven lang leren, ook omdat dit kan leiden tot duurzaamheid.

Een leven lang leren wordt zowel vanuit Europees als vanuit nationaal beleid bepleit, echter de vraag is of het niet te beperkt wordt opgevat. Volgens Van der Kamp moet een leven lang leren niet alleen mensen op de arbeidsmarkt houden, maar kan het ook bijdragen aan duurzaamheid. Bijvoorbeeld door de veelgebruikte term 'employability' op te vatten als het gezamenlijk leren van duurzaam ondernemen.

Maar duurzaamheid vereist meer, burgerschap bijvoorbeeld. Burgerschap in de betekenis van het vermogen en de wil van mensen om een competent lid van de samenleving te zijn. Hier zijn kennis en vaardigheden voor nodig, maar het gaat ook om waarden. Naast burgerschap noemt van der Kamp duurzaam ondernemen en sociale cohesie als belangrijke ingrediënten van een duurzame samenleving. Overigens merkt hij hierbij op dat niet iedere burger in dezelfde mate bereid is tot een leven lang leren.

De strategieën gekozen voor een leven lang leren vormen belangrijke ingrediënten voor succes. In veel NME-programma's wordt de strategie van kennisoverdracht gekozen, in de hoop dat dit leidt tot gedragsverandering. Dat sorteert weinig

lange termijn effect, aldus Van der Kamp en daar moeten we het als het gaat om duurzaamheid niet echt van hebben. Hopelijk moeten we het ook niet hebben van catastrofe-leren (Enschede, Tjernobyl), want de catastrofe zal steeds groter moeten zijn om nog enig effect te sorteren.

Een leven lang leren kan wel degelijk bijdragen aan duurzaamheid, mits de juiste leerstrategieën worden gekozen en mits mensen werkelijk worden bereikt.

ESSAY 4 (HOOFDSTUK 6)

Drie organiseerprincipes voor Leren voor Duurzaamheid: betrokkenheid, interactiviteit en een netwerkomgeving.

Door: Louis Meuleman en Annemiek Roobeek

Het programma 'Leren voor Duurzaamheid' wint aan kracht als het wordt georganiseerd als een interactief netwerk, zo stellen Meuleman en Roobeek in hun essay. Duurzaamheid is een complex begrip dat vraagt om een procesgerichte benadering waarin het gaat om het leggen van verbanden, het zorgen voor verbinden van mensen en hun kennis en tot slot om verbondenheid (ownership). Zij beschrijven een netwerkleermodel (Jo'net) dat is ontworpen rond de sleutelwoorden 'verbonden, verbinden, verbanden'. Een post-poldermodel, aldus de auteurs, immers, met alle kennis en inzicht rondom duurzaamheid wordt het zo langzamerhand tijd om samen met stakeholders een volgende

stap te zetten. Jo'net moet bijdragen aan de grote sprong voorwaarts op het gebied van duurzaamheid. De werkwijze van het model kenmerkt zich door action learning en 'sneller' en 'rijker' zijn belangrijke voordelen het voorgestelde model.

ESSAY 5 (HOOFDSTUK 7)

Duurzame ontwikkeling: al-lerende-doen en al-doende-leren

Door: Prof. dr. ir. J. Rotmans

Om het begrip duurzame ontwikkeling maatschappelijk toepasbaar te maken, vergelijkt Rotmans het met strategisch voorraadbeheer. Daarbij maakt hij een onderscheid tussen economische voorraden, sociaal-culturele voorraden en ecologische voorraden. Elke voorraad is te beschrijven aan de hand van de eigenschappen: hoeveelheid, kwaliteit, ruimtebeslag en functie. Aan de hand van een strategische voorraad- en stroomanalyse kan de duurzaamheidbalans van een bepaalde omgeving gemaakt worden, zo stelt Rotmans. Het zorgvuldig beheren van voorraden van sociaal-culturele, economische en ecologische aard zonder afwenteling in ruimte en tijd kan men associëren met duurzame ontwikkeling. Rotmans reikt hiervoor een model aan. Uit dit model blijkt overigens dat Nederland verre van duurzaam is. Vooral de waarden van de kernvoorraden biodiversiteit en sociale kwaliteit zijn achteruit gegaan. Om deze ontwikkelingen een halt toe te roepen, is een verandering nodig in de maatschappij. Een grote verandering ofwel transitie. Rotmans

gaat in zijn essay uitgebreid in op het begrip transitie en uit zijn betoog kunnen we opmaken dat transities te managen zijn in termen van beïnvloeding en bijsturing, maar niet in termen van controle en beheersing. Hoewel we maar beperkt invloed kunnen uitoefenen op transities, zou het toch een geweldige uitdaging zijn om de transitie naar duurzame ontwikkeling te entameren, zo stelt Rotmans in zijn slotbetoog.

ESSAY 6 (HOOFDSTUK 8)

Duurzaam ondernemen, het managen van complexiteit en paradoxen als gevolg van een andere opvatting over corporate ownership.

Door: Prof. dr. ing. T.W. Hardjono

Hardjono gaat in zijn essay in op de vraag hoe we duurzaamheid kunnen bereiken in het bedrijfsleven. Hierbij staat voor hem het begrip corporate ownership centraal. Aan de hand van de historicus Barzun legt Hardjono uit dat we in het Westen aan het einde van een periode zijn aangekomen. In het nieuwe tijdperk dat voor ons ligt, is geen ruimte meer voor primitivisme en een beperkte opvatting over eigendom. Duurzaamheid moeten we allereerst in zijn complexiteit aanvaarden, daarnaast kunnen we het zien als een vorm van gemeenschappelijk bezit, immer maatschappelijk ondernemen reikt verder dan de winst voor eigenaren en aandeelhouders. Elke stakeholder (van nu en in de toekomst) heeft te maken met de belangen van de andere stakeholders (ook van nu

en in de toekomst). Het gaat dus niet om winst alleen.

Duurzaamheid in bedrijven kan meetbaar gemaakt worden m.b.v. het vierfasenmodel, aldus Hardjono. Dit model gaat ervan uit dat elke organisatie streeft naar vergroten van de vier eigen vermogens (materieel, commercieel, intellectueel en sociaal vermogen). Het model geeft een min of meer ideale ontwikkelingsgang aan. Omdat vermogensvermeerdering niet ten koste mag gaan van de ander kan er ruilhandel optreden. Voor materiaal vermogen is dit overigens al heel normaal, voor de andere vermogens (nog) niet.

Hardjono pleit voor maatschappelijk ondernemen en geeft aan dat dit de maatschappij, maar ook het ondernemersbelang dient. Hoe dat werkt, legt hij uit aan de hand van twee andere modellen (het EFQM-model en het INK-model). Hij besluit met de stelling dat voor duurzaam ondernemen vooral een duurzame relatie met de 'corporate partners' een levensvoorwaarde is.

ESSAY 7 (HOOFDSTUK 9)

Het mondiaal perspectief bij leren voor duurzaamheid: Een pleidooi voor innovatief leren.

Door: Rob van der Vaart

Het model van de kroon roept een beeld op als ware er slechts één oriëntatiepunt voor de mondiale dimensie voor Leren voor Duurzaamheid, aldus Van der Vaart. Hij vraagt zich ook af wáár de kroon staat? Immers: 'Leren voor Duurzaamheid' staat toch

niet los van de samenleving? En welke samenleving eigenlijk? Elke moderne samenleving strekt zich uit in tijd en ruimte; we gebruiken fossiele brandstoffen of bebouwen hectaren land elders voor de productie van veevoer. Verleden, heden, toekomst, hier en daar zijn niet los te zien van elkaar. Over de relatie tussen arme en rijke landen zijn overigens verschillende opvattingen die we in het denken over 'Leren voor een mondiale duurzame samenleving' mee moeten nemen. Marktwerking of juist niet. De vraag is nu vooral: kunnen en willen we hier en nu iets doen aan het voorkomen van het plunderen van de planeet als gevolg van de groei van de wereldbevolking daar en straks? In zijn essay haalt Van der Vaart het rapport 'No limits to learning' van Botkin aan. Hierin wordt uitgelegd dat samenlevingen geneigd zijn tot 'behoudend leren'. Dit werkt indien er

sprake is van een stabiele situatie, maar wat als de wereldproblematiek verandert? Van der Vaart gelooft meer in 'innovatief leren'. Hierbij staan de termen 'anticipatie' en 'participatie' centraal en met name de combinatie hiervan (participatie vanuit een visie). Innovatief leren is een bruikbare strategie in het onderwijs, maar ook daarbuiten en het doel is eigenlijk: Het proces van leren voor duurzaamheid heeft als doel dat we leren over duurzaamheid.

Volgens Van der Vaart is het nodig dat we de essentie van innovatief leren uitdragen en dat we strategische allianties aangaan: met onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties. Mondiaal denken over leren voor duurzaamheid: er is nog een lange weg te gaan.



Tussen leren en conditioneren: leren voor, tegen of door duurzaamheid?



Arjen E. J. Wals en Bob Jickling¹

Inleiding

Het oplossen van milieuproblemen en het streven naar duurzaamheid zijn niet hetzelfde. Dit wordt duidelijk wanneer we stil staan bij de mogelijke betekenissen van zowel 'leren' in leren voor duurzaamheid als bij 'duurzaamheid' in leren voor duurzaamheid. Dit essay onderscheidt twee rollen van leren bij het streven naar duurzaamheid: een instrumentele rol en een emancipatoire rol. Hantering van een instrumenteel gebruik van leren bij het streven naar duurzaamheid veronderstelt dat we met redelijke zekerheid weten wat duurzaamheid is, dat we de betekenis van een duurzaam leven kennen en dat ook duidelijk is welke weg we moeten volgen om de gewenste eindsituatie te creëren. Hantering van een emancipatoir gebruik van leren daarentegen veronderstelt dat we eigenlijk nog in het duister tasten over wat duurzaam en duurzaam leven nu eigenlijk inhouden maar ook over de wegen die er mogelijk naartoe leiden en zelfs over wat nu eigenlijk 'juist' is. Het tegenover elkaar zetten van deze benaderingen, die in werkelijkheid – soms bewust, soms onbewust – door elkaar lopen, is nuttig om na te kunnen gaan in hoeverre leren voor duurzaamheid als educatief

kan worden beschouwd. Deze bijdrage bestaat grotendeels uit kritiek op een eenzijdig instrumentele benadering van leren voor duurzaamheid die, met op de achtergrond George Orwell's *1984*, in een extreem geval kan leiden tot een eco-totalitair regiem dat eindeloos kan doorgaan maar waarin de meeste mensen nauwelijks gelukkig zullen zijn. We eindigen met een pleidooi voor een emancipatoire benadering van leren voor duurzaamheid of, beter gezegd, leren *door* duurzaamheid. Wij denken dat leren rondom duurzaamheid vooral een educatieve zoektocht moet zijn die de burger beter in staat stelt persoonlijke afwegingen te maken en beter om te gaan met conflicterende normen, waarden en belangen in onze complexe en onzekere samenleving.

'Duurzaamheid' in leren voor duurzaamheid

Recentelijk hebben in de internationale NME-wereld een aantal interessante debatten plaatsgevonden over de relatie tussen NME en leren voor duurzaamheid (Jarnet et al, 2000, Hesselink et al. 2000). Uit deze debatten blijkt dat er nogal wat verdeeldheid bestaat over het belang van de focus op "duurzaamheid". Sommigen grijpen het begrip aan om het wat oubollige NME betekenissen te geven die tot nu toe, in hun ogen, onderbelicht

1. Arjen Wals werkt bij Communicatie en Innovatie Studies, Wageningen Universiteit, Bob Jickling is verbonden aan het Yukon College, Whitehorse, Canada.

zijn gebleven (Huckle, 1999; González-Gaudio, 1999; Gough & Scott, 1999). Anderen, die zich duidelijk niet op hun gemak voelen bij het zo snel verhangen van de bordjes, maken zich zorgen over het globaliserende, universele karakter van leren voor duurzaamheid, terwijl we, zo stellen zij, juist in lokale contexten, rekeninghoudend met verschillen, moeten zoeken naar oplossingsrichtingen (Sauvé, 1996; 1999; Berryman, 1999). Weer anderen vertrekken vanuit de internationale politiek en spreken van 'educatie die consistent is met Agenda 21' (Smyth 1999). Kortom binnen de NME-wereld heersen al verschillende opvattingen over duurzaamheid als speerpunt van educatie. Voor een belangrijk deel komen deze verschillen voort uit het begrip duurzaamheid zelf. Daar waar doorgaans nieuwe begrippen in de wetenschap geleidelijk aan een steeds eenduidigere betekenis krijgen, is dit bij duurzaamheid nadrukkelijk niet het geval. Sterker, Dobson (1995) laat zien dat, sinds het begrip duurzaamheid in de jaren tachtig zijn intrede deed in wetenschappelijk onderzoek, het aantal definities ervoor gestegen is van minder dan tien tot meer dan driehonderd...

Nu kun je stellen dat deze toename aan mogelijke betekenissen van een zelfde begrip vanuit het perspectief van educatie geen probleem hoeft te zijn: er is sprake van een aantrekkelijke onduidelijkheid waarbij het zoeken naar concrete betekenissen in een voor de lerenden relevante situatie als leerzaam beschouwd kan worden. Echter zo wordt de educatieve taak veelal niet opgevat. Vaak is er sprake van een door beleids-

makers en wetenschappers bedachte universele opvatting van duurzaamheid die wereldwijd voorgeschreven, gedoceerd en zelfs getraind wordt. Een dergelijke instrumentele benadering van leren en trainen voor duurzaamheid kan op zich vanuit bepaalde beleidsuitgangspunten legitiem zijn maar het is dan wel de vraag of we nog te maken hebben met educatie en niet met eenzijdige overdracht- en conditioneringsprocessen (zie ook Jickling 1992). Bovendien moeten we ons dan afvragen op welke duurzaamheid we moeten gaan 'trainen'.

Een ander aspect van duurzaamheid dat als problematisch gezien kan worden zit hem juist in één van de kerngedachten die in dat brede scala aan betekenissen steeds terugkomt, namelijk 'het steeds doorgaan tot in het oneindige' (Jickling, 1999). Want *wat* moet er nu eigenlijk tot in lengte van dagen doorgaan? Welke processen, normen, waarden, houdingen en belangen en gedragingen moeten we nu eigenlijk continueren om 'dit' mogelijk te maken? Is daar een eenduidig antwoord op te geven en, stel dat dat zo is, kunnen we daar überhaupt wel overeenstemming over bereiken? Het streven naar duurzaamheid krijgt steun uit alle hoeken, zo lijkt het. De mijnbouwindustrie spreekt over duurzame mijnbouw. De CEO van Shell spreekt over '*sustainable economic growth*', de landbouwwereld heeft het over duurzame landbouw, etc., etc. Groepen die vaak ideologisch heel verschillend geworteld zijn, lijken zich aan de oppervlakte te scharen achter het begrip duurzaamheid. Pas op het moment dat keuzen gemaakt moeten worden komen deze ver-

schillen bovendien en dan blijkt dat van naar elkaar toe groeien nauwelijks sprake is. Met andere woorden duurzaamheid kan ideologische verschillen maskeren en leiden tot schijnoplossingen die de meer fundamentele vragen en keuzen op de lange baan schuiven en daarmee de huidige status quo feitelijk handhaven.

In een extreem geval kan een kritiekloos gebruik van duurzaamheid leiden tot Orwell's satirische *'doublethink'* dat in 1984 door *Big Brother* gecreëerd was om mensen in staat te stellen tegenstrijdige betekenissen van één enkel begrip simultaan te gebruiken en ze beide voor waar te accepteren (Orwell, 1989, p. 223). De kracht van een universele discours in *Newspeak* was zo sterk dat betekenissen zodanig uitgehold werden dat geheel tegenstrijdige begrippen in een enkele zin samen werden getrokken zonder dat daar vragen bij gesteld werden. Zo ontstond in 1984 'war is peace, peace is war' en krijgen we nu 'sustainability is growth, growth is sustainability'. *Big Brother* creëerde *Newspeak* niet om de discours tussen burgers te verbreden of te verdiepen, maar juist om deze te versmallen door de voorraad begrippen en de nuances in het gebruik ervan tot een minimum te beperken en de werkelijkheid te polariseren in 'goed' en 'slecht'. De wijze waarop George W. Bush de toestand in de wereld na 11 september schetst – *'If you're not with us, you're against us'* – kan als voorbeeld hiervan dienen maar ook de simplificatie van 'iets is duurzaam of het is het niet', is hier een voorbeeld van. *Newspeak* kende uiteindelijk geen concep-

ten meer die alternatieve wereldbeelden suggereerden of de bestaande status-quo konden doorbreken (Jickling 2001). Zo beschouwd kan een verkeerd gebruik van duurzaamheid, om nog maar even te zwijgen over het leren ervoor, leiden tot het elimineren van juist die nuances en verschillen die juist zo hard nodig zijn om zorgvuldige afwegingen te maken. Zetten we, bijvoorbeeld, het verduurzamen van ecologische processen naast het verduurzamen van consumeren naast elkaar, dan zien we onmiddellijk de inconsistenties en tegenstellingen tussen de onderliggende waarden van beiden. Toch is het vaak zo dat mensen die geloven dat duurzaamheid inherent goed is, beide tegelijkertijd promoten.

Duurzaamheid als doel van educatie

Het praten over duurzaamheid en haar mogelijke betekenissen is iets anders dan het verheffen ervan tot doel van educatie. Het oplossen van milieuproblemen heeft niet louter of zelfs fundamenteel met duurzaamheid te maken. Duurzaamheidvraagstukken hebben onderliggende ethische vragen die, onder andere, betrekking hebben op de huidige onrechtvaardigheid in toegang tot en gebruik van natuurlijke hulpbronnen. Feit is dat wij de antwoorden op dergelijke vragen veelal niet kennen. Het is dan verkeerd om te doen alsof. Natuurlijk, we weten wel dat de antwoorden op dergelijke lastige vragen iets te maken hebben met verdeling, rechtvaardigheid, ontwikkeling, vrede, conflicthantering, respect, (ont)globalisering, mensenrechten, waardigheid, intrinsieke waarden van andere soorten en eco-

systemen, enzovoorts. Desalniettemin moeten we erkennen dat niemand weet wat de juiste ethische manier van leven is en kunnen we ons afvragen óf er wel één ethisch juiste manier van leven is. Niemand weet hoe we in goede harmonie de ecosystemen van de aarde het beste kunnen beschermen. Het is een misvatting te denken dat er één beste visie of één beste manier van leven is of dat er overeenstemming is over wat voor een aarde we willen verduurzamen. Zoals eerder al opgemerkt, onder de oppervlakkige consensus die de introductie van duurzaamheid teweeg lijkt te hebben gebracht, liggen nog steeds normen, waarden en belangen die fundamenteel met elkaar in conflict zijn. Tegelijkertijd moeten we constateren dat een dergelijke oppervlakkige consensus de reproductie van de heersende normen, waarden en belangen nauwelijks een strobreed in de weg staan. Zo wordt het zogenaamde 'groeidenken' nog steeds nauwelijks ter discussie gesteld.

Als we duurzaamheid zo kritisch beschouwen, kunnen we dan beter niet leren *tegen* duurzaamheid in plaats van *ervoor*? Wij denken van niet, mits duurzaamheid in een interactief, democratisch en emancipatoir leerproces betekenis krijgt in specifieke contexten en we er daarnaast rekening mee houden dat voortschrijdende inzichten er toe kunnen leiden dat we duurzaamheid als begrip op termijn moeten vervangen door iets nieuws dat in de tijd wellicht meer perspectief biedt. Duurzaamheid kan ons een stap verder helpen in het zoeken naar betrokkenheid bij omgevingsvraagstukken, zorg om de kwaliteit van de leefomge-

ving, zorg voor de leefbaarheid, hier, daar, nu en straks, en bij de omgang met conflicterende normen, waarden en belangen. Misschien is het, vanuit het perspectief van educatie, dan ook beter om te spreken van leren *door* duurzaamheid. Dat wil zeggen: duurzaamheid als prikkel tot kritische reflectie en bezinning op hoe we leven en hoe we willen leven, duurzaamheid als uitdaging om alternatieve omgangsvormen, structuren en waarden te ontwikkelen, en duurzaamheid als inspiratie om te komen tot de creativiteit en verbeelding die kennelijk hard nodig is om te komen tot nieuwe handelingsperspectieven die ons los kunnen maken van diepgewortelde gewoonten en patronen waarvan we intuïtief al aanvoelen dat ze ongezond zijn.

Het 'leren' in leren voor duurzaamheid

Vanuit educatief perspectief kunnen we leren voor duurzaamheid beschouwen als die leerprocessen die bijdragen aan het (co)creëren van een meer democratische, rechtvaardige en ecologisch houdbare wereld, ook al weten we niet hoe zo'n wereld eruit ziet. Educatie is hierbij de verzameling leerprocessen die mensen in staat stelt zich te ontplooien tot zelf-geactualiseerde, competente en mondige leden van de samenleving die individueel en gezamenlijk op zoek zijn naar een betekenis- en een zinvol bestaan (zie ook Wals et al., 1999). Nu is het niet zo dat we volslagen in het duister hoeven tasten. We hebben, soms, geleerd van eerdere ervaringen, we hebben expertise opgebouwd op allerlei terreinen en er zijn ook vele zeer competente burgers in de samenleving. Desondanks is de toekomst moeilijk

voorspelbaar en wordt deze gekenmerkt door een hoge mate van onzekerheid. Leren voor duurzaamheid zal zich dan ook moeten richten op het omgaan met onzekerheid vanuit de gedachte dat een samenleving die volledig voorspelbaar en manipuleerbaar niet alleen een illusie, maar ook onwenselijk is.

Vanuit een dergelijk perspectief kan een duurzame wereld niet geconstrueerd worden zonder de zo volledig en democratisch mogelijke betrokkenheid van zoveel mogelijk leden van de samenleving. Een duurzame wereld zonder participatie en actieve democratische betrokkenheid is onwenselijk. Dat zien we wanneer we een instrumentele benadering van leren voor duurzaamheid tegenover een emancipatoire benadering ervan zetten. We kunnen ons in het ene extreme geval een 'eco-totalitair' regiem voorstellen dat door wetten, regels, sancties, beloningen, training en conditionering van gedrag, vanuit bepaalde ecologische criteria, zeer duurzaam is. Je kunt je dan afvragen of de mensen binnen zo'n regiem gelukkig zijn en of zo'n regiem wel rechtvaardig is. Ook kun je je afvragen of er geen alternatieve criteria voor duurzaamheid mogelijk zijn. In elk geval zullen de mensen en vele andere soorten nog generaties lang voort kunnen leven.

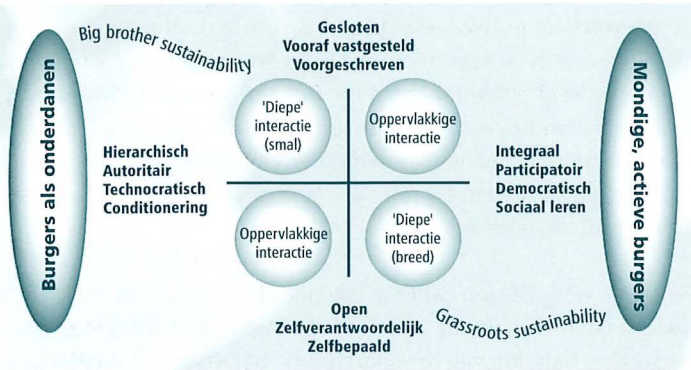
In het andere extreme geval stellen we ons een geëmancipeerde, democratische en transparante samenleving voor met kritische, competente en mondige burgers die actief deelnemen aan het zoeken van oplossingen voor maatschappelijke problemen, participeren in allerlei besluitvormingsprocessen en alternatieve

manieren van denken, waarderen en handelen respecteren en zelfs aanmoedigen. Een dergelijke samenleving is waarschijnlijk niet zo duurzaam vanuit ecologisch perspectief maar de mensen die er deel van uitmaken zijn mogelijk gelukkiger en uiteindelijk wellicht beter in staat te reageren op mondiale (milieu)problemen.

Deze gedachten over democratie, participatie, emancipatie en openheid kunnen we vertalen naar leren voor duurzaamheid en, meer specifiek, naar de besluiten die we nemen ten aanzien van de doelen, inhoud en het soort leerprocessen die we trachten na te streven. Zo moeten we ons eerst afvragen in welke mate de lerende zelf betrokken is bij deze beslissingen. In welke mate richt leren voor duurzaamheid zich op uitdagingen die op lokaal niveau leven in de samenleving? In welke mate houdt leren voor duurzaamheid rekening met de ideeën, waarden, interesses, motivaties en concepten van de lerende zelf? Dit zijn slechts een paar vragen die opborrelen wanneer vanuit educatief perspectief de zorg voor duurzaamheid wordt gekoppeld aan zorg voor democratie en participatie.

Figuur 1 behelst een poging om het spanningsveld dat in dit essay beschreven wordt in kaart te brengen. Het figuur kan helpen bij het bepalen van het soort leren voor duurzaamheid waarmee we te maken hebben of te maken willen hebben. Het figuur dwingt tot reflectie en het maken van een aantal belangrijke keuzen. Om 'de kroon' als metafoor nog eens te gebruiken maar dan op andere manier dan bedoeld in de inleiding van deze bun-

del, moet iedereen een kroon dragen of zijn tulbanden ook toegestaan? Moeten alle tulbanden en kronen er hetzelfde uitzien of is er ruimte voor diversiteit en tegendraadsheid? Weten we hoe de ideale kroon of tulband eruit ziet of proberen we die steeds te ontwikkelen en zit het leren hem juist in het ontwikkelen? De vijf punten van de kroon – of de vijf ringen van de tulband – staan voor vijf maatschappelijke vraagstukken en de juwelen voor mogelijke oplossingsrichtingen. Moeten we die richtingen zoeken in één van de kwadranten van het kruis of zijn alle vier legitiem? Mogen we leren voor duurzaamheid nog wel ter discussie stellen?



Figuur 1: Leren voor duurzaamheid in twee spanningsvelden (vrij naar: Wals & Jickling, 2000)

Tot slot

Toen Rachel Carson haar *Silent Spring* schreef had niemand nog van deep ecology gehoord. Toen Arne Neess met zijn *deep ecology* kwam had nog bijna niemand het over duurzame ontwikkeling. Toen de term duurzame ontwikkeling populair werd stond het eco-feminisme in de kinderschoenen. Met andere woorden we hebben nauwelijks een idee van wat nog komen gaat. Als NME professionals met een diep gevoelde zorg voor de kwaliteit van natuur, milieu en samenleving zouden we ons bovenal moeten richten op het bevorderen van diversiteit aan ideeën en oplossingsrichtingen, en niet op het verminderen daarvan (bijvoorbeeld door de taal van het 'professionele' bedrijfsleven te adopteren). Leren voor duurzaamheid moet daarom vooral gaan over het scheppen van ruimte en mogelijkheden en niet over het voorschrijven van oplossingen die vaak voortkomen uit hetzelfde soort denken dat ten grondslag ligt aan de huidige crisis. Leren voor duurzaamheid als het scheppen van ruimte. Ruimte voor alternatieve ontwikkelingen. Ruimte voor nieuwe manieren van denken, waarderen en doen. Ruimte voor participatie en betrokkenheid, zo min mogelijk gehinderd door machtsrelaties. Ruimte voor ontstaan van consensus maar ook voor een op respect gefundeerde discensus. Ruimte voor tegendraadsheid en afwijkende standpunten. Ruimte voor pluralisme, diversiteit en minderheidsposities. Ruimte voor contextuele verschillen. En, tot slot, ruimte voor de leefwereld van de lerenden.

Vanuit het perspectief van educatie biedt het begrip duurzaam-

heid vele mogelijkheden, juist omdat het begrip zo moeilijk vatbaar is, op meerdere manieren is in te vullen, en in staat is complexe vraagstukken met ethische, morele maar ook spirituele en esthetische dimensies centraal te stellen leerprocessen. Echter als leren voor duurzaamheid de bovenbeschreven ruimte niet creëert of kan creëren maar deze juist inperkt, dan kunnen we ons afvragen of leren voor duurzaamheid nog wel iets te maken heeft met educatie.

Literatuur

- Berryman, T. (1999) Relieving modern day atlas of an illusory burden: Abandoning the hypermodern fantasy of an education to manage the globe. *Canadian Journal of Environmental Education*, 4, 50-68.
- Canadian Journal of Environmental Education (1999) Special issue on Environmental Education in a Postmodern World. Volume 4
- González-Gaudiano, É. (1999). Environmental education and sustainable consumption: The case of Mexico. *Canadian Journal of Environmental Education*, 4, 176-192.
- Gough, S. & Scott, W. (1999). Education and training for sustainable tourism: Problems, possibilities and cautious first steps. *Canadian Journal of Environmental Education*, 4, 193-212.
- Hesselink, F., van Kempen, P.P. and Wals, A.E.J. (2000). *ESDebate: International On-line Debate on Education for Sustainable Development*. IUCN, Gland, Switzerland.
- Huckle, J. (1999). Locating environmental education between modern capitalism and postmodern socialism: A reply to Lucie Sauvé. *Canadian Journal of Environmental Education*, 4, 36-45.
- Jarnet, Jickling, B., Sauvé, L., Wals, A.E.J. & Clarkin, P. (Eds.) (2000) The future of environmental education in a post-modern world? Whitehorse, Canada: Yukon College.
- Jickling, B. (2001). Environmental Thought, the Language of Sustainability, and Digital Watches. *Environmental Education Research*, 7 (2), 167-180.
- Jickling, B. (1999) Beyond Sustainability: Should We Expect More From Education? *Southern African Journal of Environmental Education*.
- Jickling, B. (1992). Why I don't want my children to be educated for sustainable development. *Journal of Environmental Education*, 23(4), 5-8.
- Orwell, G. (1989) *Nineteen eighty-four*. London: Penguin Books. (First published in 1949).
- Sauvé, L. (1996) Environmental Education and Sustainable Development: further appraisal. *Canadian Journal of Environmental Education*, 1(1), 56-89.
- Sauvé, L. (1999) Environmental education between modernity and postmodernity. *Canadian Journal of Environmental Education*, 4, 9-36.
- Smyth, J. (1999) Is there a future for education consistent with Agenda 21? *Canadian Journal of Environmental Education*, 4, 69-82.

- Solomon J. (1990) The discussion of social issues in the science classroom. *Studies in Science Education*, 18, 105-126.
- Stapp, W.B., Wals, A.E.J. & Stankorb, S.L. (Eds.) (1996) *Environmental Education for Empowerment. Action Research and Community Problem Solving*. Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, Iowa.
- UNCED (United Nations Conference on Environment and Development) (1992) , *Agenda 21, the United Nations Programme of Action from Rio*. New York: UN Department of Public Information.
- Wals, A.E.J. & B. Jickling (2000) Process-based Environmental Education. In: Jensen, B.B., Schnack, K. & V. Simovska (Eds.) *Critical Environmental and Health Education*. Copenhagen: Royal School of Educational Studies.
- Wals, A.E.J., Alblas, A.H. & M. Margadant-Van Arcken (1999) Environmental Education for Human Development. In: In: Wals, A.E.J., (Ed.) . *Environmental Education and Biodiversity*. National Reference Centre for Nature Management, Wageningen.



De waarde van leren, het leren van waarden



Dr. J. D. Oppenhuisen²

In dit essay wordt aangegeven welke rol waarden spelen in onze samenleving. Nog al te gemakkelijk wordt aangenomen dat waarden maar even kunnen worden aangeleerd in een inburgeringscursus van een half jaar. Toch kunnen waarden een belangrijke rol spelen in processen op de langere termijn, waarbij mensen moeten worden overtuigd dat een andere vorm van gedrag beter is dan hun huidige.

Inleiding

De uitdrukking 'je bent nooit te oud om te leren' geeft wel aan hoeveel waarde er in Nederland aan leren wordt gehecht. Leren kan op twee manieren worden bekeken. Aan de ene kant is leren het vergaren van kennis en opdoen van vaardigheden (de harde buitenkant van de kroon), aan de andere kant is leren het weten hoe je je moet gedragen bij intermenselijke contacten (de fluwele binnenkant van de kroon). Deze twee vormen van leren vullen elkaar vaak aan en vormen daarmee het model van de kroon, de basis waarop de punten van de kroon zijn bevestigd. Zo leer je een kind 'goedemorgen' of 'welterusten' te zeggen (een vaardigheid), maar tegelijkertijd leer je dat het 'beleefd' is om dat

tegen de mensen in je omgeving te zeggen (intermenselijk contact). Maar hoe ver gaat die omgeving? Wie hoort er nog wel bij en wie niet meer? Om dat vast te stellen hebben we bepaalde regels, maar die kunnen per samenleving verschillend zijn en door de tijd heen veranderen. Was het vijftig jaar geleden nog normaal om iedereen die je op straat tegenkwam te groeten, tegenwoordig gaat dat alleen nog in de kleine dorpen op en ook daar wordt niet iedereen meer gegroet. De regels, ook wel normen genoemd, die bepalen hoe je met elkaar omgaat, 'leer' je van je omgeving. Ze zijn gebaseerd op de waarden van de cultuur waartoe je behoort. Wat waarden zijn, het nut ervan, het aanleren van waarden, het onderzoek ernaar en de manier waarop mensen ermee omgaan, wordt hierna aan de orde gesteld om uiteindelijk de vraag "Op welke manier kunnen waarden worden gebruikt om mensen te leren duurzaam met hun omgeving om te gaan?" te beantwoorden.

Wat zijn waarden en hoe komen we eraan?

Het begrip waarde kent vele betekenissen die nogal ver uiteen kunnen liggen, zoals de economische waarde (van een object of product) en de psychologische waarde. In beide gevallen kennen mensen waarde toe aan iets, maar de eenheid waarin waar-

2. Joke Oppenhuisen is werkzaam bij SWOCC, Universiteit van Amsterdam

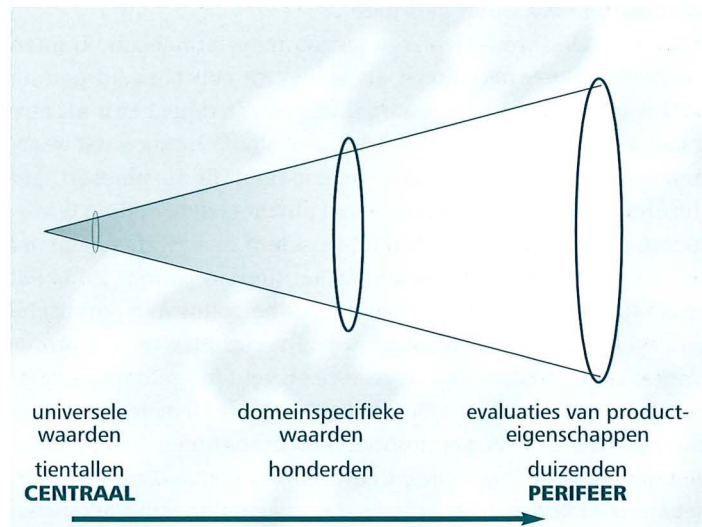
den worden uitgedrukt, is voor elke benadering anders. Economische waarden worden in de regel in geld uitgedrukt, terwijl psychologische waarden een vorm zijn van 'weten'. Iemand die zich van een waarde bewust is, weet iets. Het is (vaak emotionele) kennis over wat goed is en niet goed. Een waarde is dat wat mensen belangrijk vinden. Het is een stevig verankerde opvatting, een idee over wat zinvol is in het leven, iets dat nastrevenswaard is, een soort ideaal. Ik koop vaak producten met een eco-keurmerk, omdat die zonder bestrijdingsmiddelen geteeld zijn, dat is beter voor mijn gezondheid; daardoor hoop ik 'gezond oud te worden'. Waarden zijn een essentieel bestanddeel van ons cognitieve systeem en bepalen wat we verwachten van mensen en dingen. Ze bepalen hoe mensen moeten denken en handelen, hoe ze met informatie moeten omgaan, hoe ze die verzamelen, opslaan en gebruiken. Op deze manier vormen waarden criteria waaraan mensen informatie, van welke aard dan ook, toetsen. Waarden bepalen dus het gedrag van mensen. Wie mensen wil leren zich op een bepaalde manier te gedragen, zou daarvoor waarden kunnen gebruiken. De marketingwereld maakt al jaren gebruik van waarden om mensen te motiveren om haar producten te kopen. Daarom zitten reclames vol met waarden: wie veilig wil rijden kiest een Volvo, een blij baby krijg je door Pampers te gebruiken, zuinig zijn kan met Zeeuws Meisje en een moment voor jezelf bereik je met Moccona. Het aanleren van de waarden en de normen die daarop gebaseerd zijn, begint in het gezin en gaat verder op straat, op school en later in de werkomgeving. Het grootste deel van de waarden

leer je al voor je tiende jaar; ze liggen vast. Wie nieuwe waarden wil aanleren, moet eerst de oude afleren en dat kost veel tijd en moeite. Daarom is het voor immigranten zo moeilijk om de waarden van hun nieuwe vaderland te leren. Ze hebben ze niet van kind af aan meegekregen en daarom zijn ze hun totaal wezensvreemd. Dit kan leiden tot een cultuurshock en de persoon in kwestie kan daarop reageren met gevoelens van verwarring, machteloosheid, angst en zelfs vijandigheid. In het afgelopen jaar zijn in de Verenigde Staten enkele duizenden Soedanese weeskinderen opgenomen. Het gaat om jongeren van een jaar of twintig die in de VS naar de middelbare school gaan of een universitaire opleiding volgen. Het volgende stukje vind ik een treffend voorbeeld van verschil in cultuur en dus ook in waarden:

'Al zijn ze nog geen jaar in de VS, ze kleden zich als Amerikanen en zo gedragen ze zich ook. "Have a nice day" zeggen ze als afscheid. Maar ze denken nog Afrikaans. Meisjes durven ze niet te benaderen en als meisjes op hen afkomen, rennen ze onmiddellijk weg. "Want dat moeten wel slechte vrouwen zijn". Laatst was een meisje op een schoolfeest heel dicht en verleidelijk bij een van de jongens gaan dansen. Zo beschamend. Hij gaat nooit meer naar een schoolfeest. Deng Ngor Deng weet best dat vrouwen in de VS ook het initiatief mogen nemen, dat ze zelfs dezelfde rechten hebben als mannen. Daar doet hij ook niet moeilijk over. "Dat is Amerikaanse cultuur. Maar ik heb daar mee niks te maken. Een eerbare vrouw hoort zich schuchter te gedragen. Ik heb mijn eigen cultuur".

Dat er in Nederland nog steeds mensen zijn die denken dat je via inburgeringsprogramma's allochtonen onze waarden en normen kunt aanleren, is in mijn ogen dan ook een lachertje. Hoewel de meeste waarden voor het tiende jaar zijn aangeleerd, geldt dat niet voor alle waarden. Het hangt af van het niveau waarop een waarde voorkomt of deze nog is aan te leren of te beïnvloeden. Op het hoogste niveau bevinden zich de zogenaamde universele waarden als wereldvrede, vrijheid, geluk; hiervan bestaan er slechts enkele tientallen. Op het midden-niveau bevinden zich de domeinspecifieke waarden, zoals gezinswaarden, economische waarden, kerkelijke waarden. Deze waarden worden in specifieke situaties aangeleerd en kunnen ook alleen in die situaties worden begrepen. 'Verlossing van de erfzonde' heeft alleen betekenis voor iemand die kerkelijk is opgevoed. Op het laagste niveau staan de beschrijvende en evaluerende waarden. Deze waarden worden gebruikt om een oordeel te geven over producten of gebeurtenissen, ze liggen meer aan de oppervlakte. 'Je buurt netjes houden' of 'goede contacten met de burens hebben' zijn waarden die daartoe behoren (figuur 1).

Waarden op het hoogste niveau liggen vast en zijn niet te beïnvloeden; ze zijn universeel, dus gelden ze voor alle culturen; voor de twee andere niveaus geldt dat in mindere mate. De waarden die gebruikt kunnen worden voor het aanleren van duurzaam gedrag bevinden zich in het middenniveau, omdat die waarden situatie gebonden zijn. De waarden op het laagste



Figuur 1 Organisatie van het waardesysteem van consumenten (vrij naar Sikkel, 1997)

niveau lijken het makkelijkst te beïnvloeden, maar zijn ook het minst stabiel; zij kunnen een rol spelen bij het aanschaffen van duurzame producten door die van een waardelabel als milieubewust, duurzaam of ecologisch te voorzien.

Hoe worden waarden gebruikt

Als we zouden weten welke waarden mensen hebben, kunnen we daarvan gebruik maken als we ze tot een bepaald gedrag willen overhalen. Welke waarden mensen hebben, kan uit hun gedrag worden afgeleid, maar dat wil nog niet zeggen dat waarden het gedrag zonder meer voorspellen. Twee mensen met dezelfde waarden hoeven helemaal niet hetzelfde gedrag te vertonen. Het is namelijk de gemeenschap waarbinnen iemand leeft die bepaalt hoe de waarden het gedrag sturen. Zo is het mogelijk dat twee vrouwen met precies hetzelfde demografische en psychologische profiel, toch totaal verschillen in hun opvattingen over abortus, omdat ze tot een andere geloofsgemeenschap behoren. De waarde 'respect hebben voor leven' wordt door beiden anders geïnterpreteerd. Binnen een leefgemeenschap of netwerk staan dezelfde waarden centraal en is er consensus over hoe deze waarden het gedrag en de attitude moeten bepalen. Maar mensen maken over het algemeen deel uit van meer dan één netwerk en die kunnen elk weer een eigen interpretatie aan dezelfde waarden geven, die dan tot verschillend gedrag kan leiden. Er krijgen in Nederland een paar honderd kinderen thuis les, omdat de ouders geen school kunnen vinden die de waarden die zijzelf hebben, op dezelfde manier interpreteren en nastreven zoals zij dat doen. Ook een woonbuurt is niet altijd even gelukkig met de verschillende opvattingen die er in gezinnen bestaan over de interpretatie van waarden en het gedrag dat daaruit voortvloeit.

Niet alleen de interpretatie van waarden kan tussen mensen

verschillen, maar ook de koppeling van waarden aan bepaalde situaties. Als twee mensen tot verschillende culturen behoren, kunnen beiden vaak op hetzelfde moment andere waarden van toepassing vinden op een zelfde situatie en die bepalen dan het gedrag. Ik ben, als Nederlander, gewend iemand tijdens een gesprek aan te kijken om te laten zien dat ik niet sta te liegen. In andere culturen is men juist gewend zijn ogen neer te slaan als er met iemand gepraat wordt, als teken van respect. De waarde 'eerlijk zijn' en de waarde 'respect hebben' leidt tussen de twee culturen tot tegenovergesteld verwacht gedrag en voor wie de achtergrond van dit gedrag niet kent, tot verkeerde conclusies. Recentelijk heeft de NRC, in zijn maandkatern M, ruim aandacht besteed aan de islamitische wereld. Bij het artikel en op de voorpagina van M stonden afbeeldingen van koranteksten. Dit leidde tot protesten van islamitische krantenbezorgers, omdat zij vonden dat een korantekst niet mocht worden afgedrukt in een blad dat daarna bij het oud papier terecht komt, dat zou niet van respect getuigen voor de koran die voor hen een heilig boek is. Onbekendheid met elkaars normen en waarden kan leiden tot (dagelijkse) irritaties en eventueel zelfs tot conflicten. Het is daarom noodzaak er rekening mee te houden dat mensen op een verschillende manier met waarden kunnen omgaan.

Mensen gebruiken waarden bewust of onbewust om keuzes te maken in het leven. Welke keuze iemand maakt, hangt af van het belang dat die persoon op dat moment aan een waarde hecht. Moet je als ambtenaar trouw/loyaal zijn aan je werkgever en collega's en dus je mond houden als je weet dat belangrijke infor-

matie onder de pet gehouden wordt, of eerlijk zijn tegenover de burger en dus je mond open doen? Volgens Rokeach zijn waarden geordend in een zogenaamd waardesysteem. Een waardesysteem is een aangeleerde ordening van principes en regels die kunnen helpen om te kiezen tussen alternatieven, om conflicten op te lossen en beslissingen te nemen. Het is volgens Rokeach niet zo, dat het hele waardesysteem steeds wordt geactiveerd. Alleen die waarden die op een bepaald moment nodig zijn om een beslissing te nemen of een oordeel te geven, spelen een rol. Streven naar een schoon milieu kan, afhankelijk van de omstandigheden, een andere prioriteit krijgen. Dit kan op basis van emotionele overwegingen: iemand kan toch in een grote auto rijden omdat deze status geeft, ondanks dat hij meer vervuult. Of op praktische gronden: het scheiden van afval kan in de stad nog wel eens tegenvallen; het hebben van twee afvalbakken, een doos voor papier en een voor leeg glas is op een flat, met een balkonnetje van anderhalve vierkante meter, te veel gevraagd.

Tot slot is het van belang om de juiste woorden of beelden voor een waarde te gebruiken. Iedere groep heeft een eigen taalgebruik. Een verkeerde keuze kan ervoor zorgen dat de boodschap in het geheel niet overkomt of zelfs aversie oproept. Vaak zie ik dat mensen die tot taak hebben om anderen wat te leren, en zelf hoog zijn opgeleid, niet beseffen dat in Nederland bijna de helft van de bevolking een opleiding heeft op maximaal mavo-niveau. Voor deze groep is schriftelijke informatie vaak onbegrijpelijk, omdat die te moeilijk is verwoord. In mijn boek 'Een schaap in de bus? Een onderzoek naar waarden van de Neder-

lander' beschrijf ik een model om te meten hoe belangrijk bepaalde waarden voor mensen zijn. De cd-rom die bij het boek hoort, bevat een kennissysteem met behulp waarvan verwoordingen van waarden kunnen worden gezocht die geschikt zijn voor mensen met verschillende achtergronden en waarden voor specifieke situaties.

Om de kroon tot een passende basis te maken voor de vijf punten met de kroonjuwelen, kunnen waarden een belangrijke bijdrage leveren. Dit kan op twee manieren, die elkaar overigens aanvullen. De eerste is mensen nieuwe waarden aanleren die betrekking hebben op duurzaamheid; dit is vooral succesvol als daar jong mee wordt begonnen. De tweede mogelijkheid is het beïnvloeden van reeds aanwezige waarden. Hiervoor moet dan wel weten welke waarden mensen hebben en hoe belangrijk ze die vinden. Op basis van deze kennis kan dan een aangepast programma voor de verschillende doelgroepen worden gemaakt. Voor beide manieren geldt dat leren op basis van waarden tijd nodig heeft, maar dat wat eenmaal geleerd is, beklijft.

Referenties

- Franzen, G., & Holzhauer, F. (1987). *Het merk. Waarden, levensstijlen en merkartikelen*. (Vol. III). Deventer: Kluwer.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organisations, software of the mind*. Londen: McGraw Hill Book Company.
- Oppenhuisen, J. D. (2000). *Een schaap in de bus? Een onderzoek naar waarden van de Nederlander*. Amsterdam: SWOCC, Universiteit van Amsterdam.

- Prensky, D., & Wright-Isak, C. (1997). Advertising, values and the consumption community. In L. R. Kahle & L. Chiagouris (Eds.), *Values, lifestyles, and psychographics*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Sikkel, D. (1997). Presentatie 'Waardenwoordenboek' tijdens wetenschapsontmoetingsdag van SWOCC.
- Vinson, D. E., Scott, J. E., & Lamont, L. M. (1977). The role of personal values in marketing and consumer behavior. Can personal values be used to assist marketers in determining consumer choice behavior? *Journal of Marketing*(april), 44-50.
- Wittenberg, D. (2001) Soedanese weesjongens vinden een thuis in VS. *NRC Handelsblad*, 31-11-2001, Rotterdam





Max van der Kamp³

Inleiding

Wat kan de bijdrage zijn van een beleid van een leven lang leren aan een duurzame samenleving? In dit essay wordt de stelling ingenomen, dat het huidige beleid te eenzijdig is en de deelname aan een leven lang leren te vrijblijvend. Slechts een breder concept van een leven lang (formeel en informeel) leren ('lifelong' en 'life-wide'), dat is uitgewerkt in minder vrijblijvende en meer sociaal gerichte leerstrategieën, zal kunnen leiden tot duurzame ontwikkeling.

Een leven lang leren als instrument van beleid

Een van de vijf punten van 'de kroon', het uitgangspunt van deze bundel, is een leven lang leren. Het treft dan ook, dat een leven lang leren de laatste jaren prominent op de politieke agenda is teruggekeerd. Reeds in de jaren zeventig was er sprake van 'education permanente', zij het dat het toen vooral ging om een vorm van tweede kans onderwijs voor volwassenen die in hun jeugd jaren onderwijsachterstanden hadden opgelopen. De huidige aandacht voor een leven lang leren betreft echter

iedereen. 'Lifelong Learning for All' was bijvoorbeeld de ambitieuze boodschap van de OECD aan de geïndustrialiseerde landen in 1996, 'Learning the Treasure Within' zo luidde de romantische titel van het rapport dat Jacques Delors voor de UNESCO schreef en de Europese Unie verklaarde 1996 tot 'European Year of Lifelong Learning'. Nationale overheden wilden niet achterblijven bij de internationale beleidsmakers en zo verscheen een leven lang leren in diverse landen op de nationale agenda: in Engeland het green paper 'The Learning Age, a Renaissance for a New Britain', in Finland 'The Joy of Learning' en in Nederland 'Het Nationaal Actieprogramma: een leven lang leren'. Kennelijk zijn de beleidsmakers van mening dat een leven lang leren krachtig bevorderd dient te worden. Waarom eigenlijk?

In het twaalf pagina's tellende 'Nationaal Actieprogramma: een leven lang leren' komt het Engelse woord 'employability' maar liefst dertigmaal voor. Het woord duurzaamheid komt in de nota overigens niet voor. Voor de goede verstaander wordt daarmee duidelijk uit welke hoek de wind waait. Een leven lang leren, niet zozeer voor het leven maar vooral voor de arbeidsmarkt. Het vermogen van mensen om werk te krijgen en te behouden, luidt

3. Max van der Kamp is hoogleraar andragogie, in het bijzonder volwasseneneducatie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij is tevens directeur onderzoek voor pedagogiek en onderwijskunde.

de even bondige als eenzijdige omschrijving van employability in het Nationaal Actieprogramma. De verantwoordelijkheid voor het leren wordt voornamelijk bij het individu gelegd, hij of zij zal een leven lang aan zijn of haar employability dienen te werken. In het jargon van de nota: "Iedereen, jong en oud, is allereerst natuurlijk zelf verantwoordelijk. Je moet voor jezelf leren zorgen, daarvoor moet je kennis willen vergaren en vaardigheden willen aanleren. Wie niet meedoet, wordt daarop aangesproken...". De uitdaging voor Nederland is volgens de drie verantwoordelijke ministers: "...in deze snel veranderende wereld tot de top te behoren..." want "Het gaat goed in Nederland", aldus de openingszin van het Nationaal Actieprogramma, en dat dient vooral zo te blijven.

Het is de vraag of een dergelijk beperkte rationale van een leven lang leren leidt tot de duurzaamheid die in deze bundel met 'de kroon' wordt nagestreefd. Het belang van economische groei zal vermoedelijk niemand ontkennen, maar het Nationaal Actieprogramma lijkt een gemiste kans om in Nederland een inspirerend draagvlak voor een leven lang leren te creëren. "Loze woorden" luidde de veelbetekenende kop van het redactionele commentaar van de Volkskrant.

Duurzaamheid vereist burgerschap

Bij het streven naar duurzaamheid zal een leven lang leren bredere doelen moeten hebben dan louter employability, zeker als dat begrip (te) smal wordt opgevat. Zonder employability

meteen tot neoliberaal begrip te verketteren (Wildemeersch & Jansen, 2000, Kessels, 2000), heeft het eerder te maken met het zich optimaal uitrusten voor individuele competitie op de arbeidsmarkt, dan met sociale verantwoordelijkheid en solidariteit. In het in 2001 verschenen 'Memorandum on Lifelong Learning' van de Europese Unie worden naast employability dan ook begrippen als 'citizenship' en 'social cohesion' genoemd als belangrijke doelen van een beleid van een leven lang leren. Ook in 'de kroon' wordt naast duurzaam ondernemen "het betrekken van burgers in een tijd van individualisering" genoemd als belangrijk maatschappelijk vraagstuk voor duurzaamheid. "Geen gemakkelijk vraagstuk", luidt het understatement in de tekst.

Citizenship of burgerschap mag echter niet verward worden met het oubollige 'burgerschapkunde' of met een burgerlijke inrichting van de woonkamer. *"The notion of citizenship has been a key-aspect of Western political thinking since the formation of classical Greek political culture... but I would contend that the concept of citizenship is an essential modern one"*, zo stelt Turner in een reader over burgerschap. *"The claim to citizenship's modernity is based on the assumption that the evolution of citizenship participation is founded on a number of structural and cultural preconditions: a city culture, secularisation, the decline of particularistic values, the emergence of the idea of a public realm, the erosion of particularistic commitments and the administrative framework of the nation-state"* (Turner, 1993, p.6).

Kennelijk heeft de actualiteit van het begrip te maken met gebrek aan sociale cohesie: een samenleving heeft samenhang nodig. Daarvoor is meer nodig dan de zelfzucht van het individu, de smalheid van het gezin, de benepenheid van het dorp, de onverdraagzaamheid van de groep en het chauvinisme van de natie. Burgerschap is echter vooralsnog een ideaal. Zo zien Simonis e.a. burgerschap "als het ideaal van een zichzelf sturende politieke gemeenschap van vrije, gelijke, autonome en oordeelkundige burgers" (1992, p.22). Staat en burger zijn in deze visie geen elkaar uitsluitende tegendelen. "Het omgaan met loyaliteitsconflicten, met een pluraliteit van posities waarin het individu betrokken is, is bij uitstek een zaak van burgercompetentie (WRR, 1992, p.8). Als men burgerschap opvat als het vermogen en de wil om een competent lid van de (pluriforme) samenleving te zijn, kan ook een leven lang leren bijdragen tot burgerschap. Enerzijds gaat het om cognitieve aspecten: burgers moeten over kennis en vaardigheden beschikken om hun rechten en plichten als burger te kunnen vervullen. Anderzijds gaat het om sociaal-normatieve aspecten: betrokkenheid bij de samenleving is een noodzakelijke voorwaarde voor het burgerschap. In een pluriforme samenleving is ook de invulling van het begrip burgerschap pluriform, het gaat dan om een delicate mix van eigen identiteit, het (h)erkennen van verschillen en gemeenschappelijke waarden en belangen.

Had het klassieke burgerschapsbegrip vooral betrekking op juridische, economische en sociale terreinen, het moderne bur-

gerschap heeft ook betrekking op culturele en ecologische domeinen. Het gaat om rechten én plichten: de burger heeft recht op een leefbare omgeving, maar kent ook de plicht deze leefbaar te houden. Een op duurzaamheid gericht beleid van een leven lang leren heeft dus niet alleen betrekking op de arbeidsmarkt, maar ook op (de interactie met) andere levensgebieden. Het richt zich niet alleen op de kennis-en-vaardigheden component, maar eveneens op de waardencomponent.

Leren doet niet iedere burger goed

Tot zover is geprobeerd duidelijk te maken dat een leven lang leren kan bijdragen tot duurzaamheid, mits de doelen van een leven lang leren breed genoeg worden opgevat (het 'Memorandum on Lifelong Learning' van de Europese Unie spreekt in dit verband van "life-wide"). Aandacht is nodig zowel voor duurzaam ondernemen als voor burgerschap en sociale cohesie. De vraag is daarom relevant in hoeverre mensen bereid zijn tot een leven lang leren? De participatieproblematiek vormt een van de klassieke thema's in de volwasseneneducatie (Van der Kamp & Scheeren, 1997). In Nederland neemt ongeveer 40 procent van de volwassen bevolking tussen 16 en 65 jaar jaarlijks deel aan enigerlei educatieve activiteit met het oog op werk of vrije tijd. Dit percentage is behoorlijk gegroeid in vergelijking met de jaren zestig (15%), zeventig (25%) en tachtig (30%), maar het gaat te ver om al van een 'lerende samenleving' te spreken (Van der Kamp, 2000). Internationaal gezien is Nederland een middenmoter die achterloopt bij de Scandinavische landen en de Verenigde Staten.

Nadere analyse van de participatiegegevens leert dat de deelname aan een leven lang leren ongelijk verdeeld is. Jongeren nemen meer deel dan ouderen. Mannen meer dan vrouwen. Werkenden meer dan niet werkenden. Autochtonen meer dan allochtonen. Hoog opgeleiden meer dan laag opgeleiden. Vooralsnog is een leven lang leren dus meer retoriek dan realiteit en is er vooralsnog geen sprake van 'Lifelong Learning for All'. Er is een grote groep van volwassenen die zelden of nooit deelneemt aan educatieve activiteiten. Deze groep heeft dikwijls slechte ervaringen opgedaan tijdens hun initieel onderwijs en een negatieve perceptie ontwikkeld van educatie. Educatie is in het geheel geen 'joy'. Deelname aan educatie brengt voor hen afbreukrisico met zich mee: een grote kans om voor de zoveelste keer te falen met negatieve gevolgen voor het zelfconcept en een slecht signaal naar anderen (werkgevers en relevante anderen). Het aanbieden van educatieve activiteiten voor deze risicogroepen krijgt daarmee iets van een paradox, de oplossing is tegelijkertijd deel van het probleem.

Strategieën voor een leven lang duurzaam leren

In de voorlichtingskunde en in de volwasseneneducatie is veel aandacht besteed aan de vraag hoe volwassenen tot leerprocessen gebracht kunnen worden. Steg (1996) noemt cognitief-motivationale strategieën die zijn gericht op het veranderen van percepties, voorkeuren, attitudes en sociale normen: kortom competenties die voor burgerschap en duurzaamheid van groot belang zijn. Als voorbeelden van dergelijke strategieën noemt

Steg voorlichting, educatie en communicatie, en sociale modellering en ondersteuning. Voordeel van cognitief-motivationale strategieën is dat de keuzevrijheid van een individu niet wordt aangetast: de gedragsverandering vindt min of meer vrijwillig plaats. Dit is tegelijkertijd ook een groot nadeel: men kan zich er gemakkelijk aan onttrekken. Deze strategieën hebben tevens een zeker optimisme als uitgangspunt. Als mensen maar over de kennis over duurzaamheid beschikken, zullen ze zich ook wel duurzamer gaan gedragen. De vraag echter is hoe effectief dergelijke strategieën zijn? Effectstudies naar voorlichtingsprogramma's hebben weliswaar positieve resultaten laten zien, maar doorgaans zijn de lange termijn effecten niet om over naar huis te schrijven en veel programma's bereiken slechts een beperkt deel van de beoogde doelgroepen. Veel milieueducatie programma's (De Vries, 1996) zijn gebaseerd op dergelijke theorieën. Vaak ook wordt binnen sociale bewegingen gebruik gemaakt van informele vormen van leren, die doordat zij afwijken van conventionele leerprocessen een groter bereik kunnen hebben. De variëteit aan milieueducatie programma's wekt echter ook een ietwat fragmentarische indruk. Van een transparant en samenhangend aanbod lijkt in Nederland nog geen sprake. Hoewel er geen standaardbiografie in de moderne samenleving bestaat, zou de levensloop als globaal uitgangspunt voor de ontwikkeling van het educatieve aanbod kunnen dienen. In de verschillende fasen en transitieën in de levensloop en op diverse levensgebieden vertonen mensen verschillende patronen van onduurzaam gedrag en educatie zou hiermee meer rekening moeten houden.

Binnen dit bredere kader van een leven lang leren zou ook het begrip employability kunnen worden gedefinieerd. Zoals gezegd wordt employability in het huidige beleid (in Nederland) opgevat als iemands vermogen om werk te verkrijgen en te behouden. De individuele werknemer (kenniswerker) wordt hierbij gezien als een rationele, individuele investeerder in zijn eigen menselijk kapitaal, die hij in competitie met anderen kan inzetten in die organisatie die hem het meest te bieden heeft (hetgeen leidt tot 'job-hoppen' en zeer selectief investeren in scholing door werkgevers). Deze smalle opvatting van employability staat haaks op de opvattingen over de 'lerende organisatie'. Hoewel de lerende organisatie in een aantal opzichten een mythe is (organisaties op zich leren niet, belangentegenstellingen worden soms te gemakkelijk weggepoetst), is het belangwekkende van dit concept dat er een gemeenschappelijke missie van de organisatie wordt onderkend die richtinggevend is voor competentieontwikkeling en sociale leerprocessen. Indien deze gezamenlijke missie niet exclusief gericht is op economisch gewin, maar voldoende oog heeft voor de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een organisatie voor de externe omgeving en de duurzaamheid ervan dan krijgen ook leerprocessen een minder eenzijdig karakter. Employability wordt binnen een dergelijk concept gekoppeld aan duurzaam ondernemen. Employability omvat dan de competenties om duurzaam werk te verkrijgen, te creëren en op maatschappelijk zinvolle wijze te bestendigen.

Het is te hopen dat bovenstaande strategieën binnen en buiten organisaties op den duur steeds effectiever worden, want er is er ook nog een geheel andere vorm van collectief leren. We zouden die 'catastrofe-leren' kunnen noemen. Op ongeregelde tijden worden we met harde hand op de onduurzaamheid van de samenleving gewezen door catastrofes à la Tjernobyl, Bijlmer en Enschede. De vraag in hoeverre we er van leren als collectief leerproces is nooit goed onderzocht. Toch is de impact groot op het publieke debat en leiden dergelijke gebeurtenissen tot collectieve reflectie in media, parlement en volksmond. "Per dolorem ad veritatem", zou Gerard Reve zeggen, wie niet leren wil, moet eerst voelen... Het gaat hierbij doorgaans meer om *afleren* dan om *leren*. Het is niet te hopen, dat we het vooral van catastrofe-leren zullen moeten hebben de komende jaren. Het cynische is dat er een zekere gewenning gaat optreden en dat catastrofes steeds ernstiger vormen moeten aannemen om voldoende mediageniek te zijn. Een leven lang catastrofe-leren zal zo steeds meer levens vereisen... met een wat bittere conclusie. Indien een leven lang leren op vrijwillige basis, binnen het kader van lerende organisaties en zelfs een leven lang 'catastrofe-leren' op den lange duur niet tot duurzaamheid leiden, zal ook 'de kroon' ten lange leste ten prooi vallen aan de laatste catastrofe.

Literatuur

European Union (2001). *Memorandum on Lifelong Learning*. Brussel: EU.

Kamp, M. van der & J. Scheeren (1997). New trajectories of learning across the lifespan, in Bélanger, P. & A. Tuijnman, (eds). *New patterns of adult learning: a six-country comparative study*. Oxford: Pergamon Press.

Kamp, M. van der (2000). Is een leven lang leren mogelijk? In Glastra, F.M. & F. Meijers (red). *Een leven lang leren, competentieontwikkeling in de informatiesamenleving*. Den Haag: Elsevier.

Kessels, J. (2000). Sociaal leren en zelfsturing zijn niet duurzaam. In F. Glastra & F. Meijers (red). a.w.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (1998). *Nationaal Actieprogramma: een leven lang leren*. Den Haag: Min OCW.

OECD (1996). *Lifelong Learning for All*. Paris: OECD.

Simonis, J.B.D., A.C. Hemelrijck en P.B. Lehning (red) (1991). *De staat van de burger, beschouwingen over hedendaags burgerschap*. Meppel: Boom.

Steg, L. (1996). *Gedragsverandering ter verandering van het autogebruik*. Doctoraal proefschrift Rijksuniversiteit Groningen.

Turner, B.S. (ed.) (1990). *Citizenship and social theory*. London: Sage.

Vries, B. de (1996). *Basisboek Milieucommunicatie*. Bussum: Coutinho.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (1992). *Eigentijds burgerschap*. Den Haag: WRR.

Wildemeersch, D. & T. Jansen (2000). Sociale verantwoordelijkheid en employability: complementaire of contradictische begrippen? In F. Glastra & F. Meijers (red). a.w.



Drie organiseerprincipes voor Leren voor duurzaamheid: betrokkenheid, interactiviteit en een netwerkomgeving



Louis Meuleman en Annemieke Roobeek⁴

Inleiding

Het programma Leren voor Duurzaamheid wint aan kracht als het wordt georganiseerd als een door ICT ondersteunde netwerkorganisatie, met creatieve interactieve relaties tussen deelnemers uit allerlei maatschappelijke sectoren, die zich betrokken voelen bij het streven naar een duurzame samenleving. Met de drie sleutelwoorden verbonden, verbinden en verbanden beschrijven we in dit essay drie organiseerprincipes voor zo'n aanpak. In het concept Jo'net werken we dit concreet uit.

Als opstellers van dit essay behoren wij tot de generatie die het milieuvraagstuk met de paplepel heeft meegekregen. Via onze ouders leerden wij de waarde van de natuur kennen, op school maakten wij werkstukken over het milieu, in de studie leerden wij over *externalities* die nog in economische modellen verwerkt moesten worden. In ons werk kregen wij als professionals langs verschillende wegen te maken met milieuthematieken in de ruimtelijke ordening, het onderwijs en in het formuleren van duurzame ondernemingsstrategieën.

Het gevoel bij onze generatiegenoten, maar ook bij hun kinderen en hun ouders, kan wel eens zijn dat er al zoveel aandacht aan het milieu besteed is dat we het ondertussen wel begrepen hebben. De animo om deel te nemen aan een leeromgeving voor duurzame ontwikkeling kan dus wel eens tegenvallen.

Onze visie gaat ervan uit dat er inderdaad de afgelopen decennia al heel veel werk verzet is. We hoeven niet alles nog eens overnieuw te doen. We weten van afvalscheiding, van CO₂-uitstoot en van biologische landbouw. We moeten wel laten zien wat de feitelijke effecten tot nu toe geweest zijn van het bewustzijn dat sinds de jaren '70 drastisch veranderd is. En waar het nog tekort schiet.

Waar wij de nadruk op willen leggen is dat het nu, gegeven die stevige basis die afgelopen jaren gelegd is, de tijd is om een noodzakelijke sprong voorwaarts te maken. Dat kan alleen door het effectief bereiken van een zeer breed aantal *stakeholders* die allen belang hebben of krijgen bij de concrete uitvoering van duurzaamheidsstrategieën. Onze aanpak is die van de netwerkorganisatie. Dit is een aanpak die goed aansluit bij de analyse van het NMP-4, dat voor het oplossen van de grote milieu-

4. Drs. Louis Meuleman (louismeu@worldonline.nl) leidde bij het ministerie van VROM het Pegasus-project over interactieve beleidsvorming. Momenteel is hij secretaris/directeur van de Raad voor Ruimtelijk, Milieu- en Natuuronderzoek en voorzitter van de Vereniging voor Overheidsmanagement. Prof. dr. Annemieke Roobeek (arobeek@wxs.nl) is hoogleraar Strategie en Transformatie management aan Universiteit Nyenrode en directeur van de intercompany netwerkorganisatie MeetingMoreMinds.

problemen op weg naar een duurzame samenleving een maatschappelijk transformatieproces nodig is met technologische, economische, sociaal-culturele en institutionele veranderingen.

Van projectmatig organiseren naar leren in een interactieve netwerkorganisatie

De stuurgroep van het interbestuurlijke programma 'Leren voor Duurzaamheid' noemt vijf maatschappelijke vraagstukken die voor een duurzame ontwikkeling belangrijk zijn: betrokkenheid van burgers, zorg om de kwaliteit van de leefomgeving, het temporele en ruimtelijke aspect van afwenteling (hier en nu versus daar en straks), economie versus ecologie (duurzaam ondernemen versus korte termijn rentabiliteit) en de vraag hoe je een (levenslange) leeromgeving inricht.

In dit essay gaan we vooral in op het eerste en laatste vraagstuk: betrokkenheid van burgers en het inrichten van een leeromgeving, ofwel de twee procesvragen. De drie andere vraagstukken gaan vooral over de inhoud, de content van het proces naar een duurzame samenleving.

Van projectmanagement naar interactief procesmanagement

Welke proceseisen zouden we moeten formuleren voor een organisatie voor leren voor duurzame ontwikkeling?

Een eerste observatie is dat werken aan een duurzame samenleving geen activiteit is die geschikt is voor een *projectmatige aanpak*. Bij een project is immers het doel duidelijk, is een deadline gesteld, zijn de middelen gegeven en gaat het er alleen nog

om hoe je (in een zo recht mogelijke lijn) op een goed beheerste manier bij je doel aankomt.

Duurzame ontwikkeling is echter een uiterst ingewikkeld *proces* met talloze actoren en belangen, parallelle deelprocessen en deelprojecten, en zonder een vooraf nauwkeurig te beschrijven einddoel. Het is een proces van het type waarbij het einddoel tijdens de reis, op grond van steeds voortschrijdend inzicht en steeds veranderende omstandigheden, permanent zal worden geherformuleerd.

Leren voor duurzaamheid vraagt dus om *procesmanagement*, niet om projectmanagement.

'Duurzame' werkwijze

Ten tweede geldt voor elk transformatieproces – dus ook voor de transformatie naar een duurzame samenleving – dat de werkwijze moet aansluiten bij de aard van de situatie die je wilt bereiken. Voor leren voor duurzame ontwikkeling is dus een werkwijze nodig die een aantal belangrijke kenmerken van een duurzame samenleving in zich verenigt. We kunnen hierbij denken aan:

- dynamisch (een duurzame samenleving is een dynamische, niet statische situatie)
- mensen in interactie (een duurzame samenleving is een prettige omgeving voor mensen als het ook 'hun' omgeving is, en dit gedeelde probleemeigenaarschap (*ownership*) ontstaat alleen door betrokkenheid)
- aansluiten bij processen in de natuur (ecosystemen zijn complexe netwerken)

- variatie (diversiteit is economisch, ecologisch en sociaal een belangrijke waarde).

Drie niveaus van organiseren: in verbanden, door te verbinden, met verbonden deelnemers

Verbanden (netwerken)

De netwerkbenadering die wij hierna als aanbeveling verder uitwerken in het praktische voorstel *Jo'net* verenigt deze kenmerken van de duurzame samenleving en sluit aan bij innovatieve ontwikkelingen in de huidige samenleving (zoals interactieve beleidsvorming, intensieve burgerparticipatie en co-creatie van partners in de publieke ruimte). De netwerkbenadering vormt een brug tussen nu en straks. Door het gebruik van moderne (internet)technologie verbindt deze aanpak bovendien 'hier' en 'daar' (het ruimtelijke aspect).

Netwerksamenwerking is een horizontale organisatievorm. Er is geen verticale gezagsstructuur. Een netwerk-leeromgeving voor duurzame ontwikkeling heeft geen vaste structuur van stuurgroep, projectgroepen, werkgroepen, klankbordgroepen etc. Zo'n structuur veronderstelt namelijk dat er ergens één groep is (stuurgroep) die verantwoordelijkheid draagt voor het resultaat. Dat er één centraal punt is van waaruit sturing plaatsvindt. Maar die manier van werken laat veel kennis en ideeën liggen bij mensen, die alleen bereid zijn zich in te zetten wanneer ze meer dan een ondergeschikte rol hebben.

Een netwerkorganisatie kan niet worden bestuurd en gecontro-

leerd als een hiërarchische organisatie. Een netwerkorganisatie bestuurt in belangrijke mate zichzelf. De overheid kan daarin wel in bepaalde fasen een belangrijke rol spelen als initiatiefnemer, aanjager, regisseur, moderator, voortrekker, etc. Maar die rollen liggen niet voor het hele transformatieproces vast. De netwerkbenadering is het *samenwerkingsprincipe* dat het best past bij leren voor duurzaamheid. Behalve dit principe zijn nog twee organiseerprincipes van belang: het *creatieprincipe* en het *energieprincipe*.

Verbinden (interactie)

Bij het *creatieprincipe* gaat het om de vraag via welke procesinnovaties duurzaamheid tot stand komt. Uitgangspunt voor ons is dat mensen bereid moeten zijn om hun kennis bijeen te brengen en te delen. Co-creatie van nieuwe kennis ontstaat in interactieve processen, waarbij het gaat om het *verbinden* van kennis van anderen met je eigen kennis. Een echte dialoog dus. Dit vereist een interactieve attitude, een attitude waarbij je steeds op zoek bent naar nieuwe invalshoeken, naar nieuwe kenniscombinaties, en daarbij steeds bereid bent je eigen veronderstellingen aan de orde te stellen. Niet: 'ter discussie te stellen', want een discussie is nog geen dialoog.

Verbonden ('ownership')

Waarom zouden mensen interactief in netwerken aan de slag gaan om een duurzame ontwikkeling te bewerkstelligen? Daarvoor is nodig dat mensen zich betrokken voelen, zich mede-

eigenaar voelen van de problematiek. Ownership is de energiebron, de drive van het samen werken aan duurzaamheid. Dit is het derde organiseerprincipe: het *energieprincipe*. Als veel mensen zich verbonden voelen met en geraakt zijn door het thema duurzame ontwikkeling, kun je gebruik maken van hun inspiratie en hun kennis, ongeacht hun achtergrond of positie.

De drie organiseerprincipes kunnen we als volgt in enkele trefwoorden beschrijven:

1. Energieprincipe	ownership	verbonden (persoonlijk: zich verbonden, geraakt voelen)
2. Creatieprincipe	interactiviteit	verbinden (delen kennis en ideeën)
3. Samenwerkingsprincipe	netwerkorganisatie	verbanden (collectief: mensen & organisaties).

Een concrete uitwerking:

het high tech netwerkleermodel Jo'Net

Stel dat wij in Nederland de ontwikkeling naar duurzaamheid via een netwerk-leeromgeving een sprong vooruit willen laten maken, hoe zou dit dan kunnen worden aangepakt? De ontwikkelstrategie zou dan moeten zijn: met betrokken (verbonden) mensen op interactieve wijze (verbinden) een brede netwerkorganisatie (verbanden) opzetten die in principe grenzeloos is (qua aantal deelnemers en qua ideeënrijkdom). Randvoorwaarde voor dit soort netwerken is dat ze professioneel worden gemodereerd, zeker in de beginfase – later kunnen de deel-

nemers dit deels of geheel zelf gaan overnemen.

Met de UNCED-conferentie in Johannesburg in 2002 als belangrijk baken en voor de hand liggende inspiratiebron, zouden we een netwerkleerorganisatie onder de naam Jo'Net⁵ willen opzetten. 'Jo' staat voor Johannesburg en 'net' staat voor netwerk. Jo'net is niet alleen een samenwerkings- en implementatiemodel, het wordt ook de merknaam voor het gehele proces. Jo'net wordt ondersteund met state of the art internet-technologie. Jo'net is een uniek netwerk tussen soms onverwachte actoren dat de gehele driehoek ecologie – economie – sociaal/cultureel bestrijkt. Bij Jo'net gaat het om: ontmoeten, leren, netwerken, facilitering door deskundige professionals, ondersteuning door geavanceerde hightech omgeving.

Sneller en inhoudelijk rijker

Deze manier van organiseren is ten eerste *sneller* dan de klassieke manier van het organiseren van leren. Doordat deelnemers *on-line*, in *real time* met elkaar kunnen werken, ontstaan er parallelle processen die complexer, omvangrijker en onverwachter kunnen zijn dan zonder gebruik van een intelligente internetinfrastructuur. Het gaat niet alleen sneller, maar ook – het tweede essentiële voordeel – wordt het proces *inhoudelijk rijker*.

Naar ons idee zou je dit netwerk direct zo moeten neerzetten dat het als een zelfgenererend organisme gaat werken. Vanaf het begin moet de eerste groep partijen die het netwerk gaat vor-

5. Jo'net is een concept dat is ontwikkeld door de auteurs i.s.m. Herman Schotman (SMEMilieuAdviseurs) en Erik Mandersloot (Nyenrode en MeetingMoreMinds).

men, actief met elkaar gaan werken aan uitvoeringsmodules, e-learning cursussen, een media- en communicatiestrategie, interactieve scenarioprogramma's, aanpakken om ondernemingen actief deel te laten nemen en bewustzijnsprogramma's op individueel niveau. Door van meet af aan als netwerk van ervaren partijen samen te werken kan er snel veel energie losgehaakt worden. Bovendien is het maatschappelijk bereik van de partijen tezamen veel groter dan de afzonderlijke organisaties.

Action learning in een post-polder setting

Wij denken dat met een netwerkwijze van werken in zeer korte tijd een stroom van activiteiten samen met de actoren in het veld kan worden georganiseerd en praktische resultaten zichtbaar zullen worden. Jo'net is geen theoretische leeromgeving, maar Jo'net werkt volgens het principe van action learning: leren door te doen en al doende leren.

Jo'net creëert nieuwe organisatievormen die partijen met elkaar verbindt in plaats van ze uit elkaar te halen. Organisaties uit het veld gaan met elkaar en met beleidsmakers samenwerken.

Ondernemingen komen met NGO's in contact en milieuorganisaties werken met adviseurs uit andere sectoren samen. Het is dus top-down en bottom-up tegelijk.

Achter elke partij staat weer een netwerk. Met dit concept kan letterlijk vrijwel iedere stakeholder aangesproken worden en actief mee gaan doen.

Een zo diverse groep stakeholders op een zo toegesneden mogelijke manier benaderen, kan alleen maar wanneer we van meet

af aan een netwerkbenadering volgen. We hebben het hier over een post-poldermodel aanpak. Immers, was in het poldermodel vooral de samenwerking tussen de elites van de verschillende groeperingen aan de orde, in een netwerkmodel gaat het om een horizontale aansturing, waarbij bottom-up en top-down elkaar voortdurend ontmoeten.

De eerste ring van het netwerk houdt zich bezig met het met elkaar ontwikkelen van toegesneden modules, programma's en activiteiten voor stakeholders. Hierbij zou nauw samengewerkt moeten worden met uiteenlopende organisaties uit de milieuwereeld (van Greenpeace, Milieudefensie, IVAM, WNF, Natuur & Milieu, tot lokale organisaties), de wereld van de volkshuisvesting (Aedes en woningcorporaties), zorginstellingen en onderwijsorganisaties, vakbonden, werkgeversorganisaties, jongerenorganisaties, allochtone organisaties en ouderen belangenorganisaties, consumentenorganisaties, sport- en culturele organisaties, ontwikkelingsorganisaties voor de Noord-Zuid dialoog, en kennisinstellingen met relevante informatie. Samen met deze mensen kunnen de e-learning programma's worden opgesteld. Een voordeel van het co-creëren van programma-onderdelen is dat de inbedding ervan verzekerd wordt, doordat meer partijen belang hebben bij de toepassing en concrete uitkomsten.

Procesarchitectuur Jo'net

Om een zo diverse populatie aan stakeholders en doelgroepen in korte tijd op een effectieve manier te bereiken, is een speci-

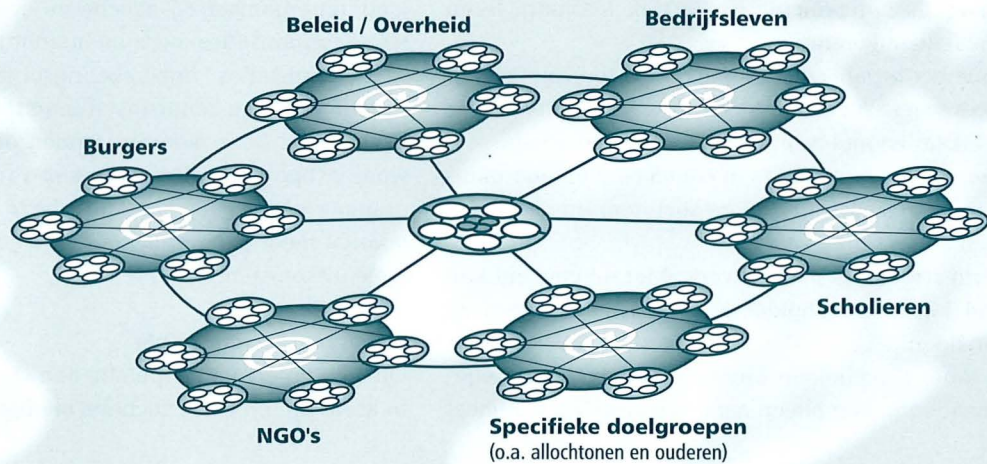
fieke procesarchitectuur nodig. De procesarchitectuur die wij ons voorstellen is erop gericht om binnen een periode van minder dan een jaar duurzame, expanderende en zelf-genererende netwerken te bouwen.

Een netwerkaanpak is veel sneller dan een klassieke aanpak met stuur-, project- en werkgroepen: veel activiteiten lopen simultaan, de communicatie is afwisselend digitaal (high tech) en fysiek (high touch), de communicatie is horizontaal en gaat over grenzen van organisaties heen. Dit alles maakt deze aanpak aantrekkelijk: het is 'fun' en stimuleert de creativiteit van de deelnemers. De deelnemers kunnen zelf de vruchten van hun inzet plukken. De netwerkaanpak zorgt bovendien voor mede-

verantwoordelijkheid. Alle deelnemers zijn mede-eigenaar van het netwerk.

Vanuit het voorgaande kunnen we enkele ontwerp-eisen aan Jo'net afleiden:

- via specifieke educatieve *programma's* stimuleren dat organisaties (profit en non-profit) en burgers beter zien wat de milieueffecten van hun handelen zijn, en dat bedrijven hun *externalities* – de externe gevolgen van hun handelen – t.a.v. het milieu in hun handelen meenemen. een *communicatiestrategie* waarmee in korte tijd alle stakeholders bereikt worden;



- via korte trainingsprogramma's, e-learning modules, e-events en netwerkbijeenkomsten het strategisch denken over duurzaamheid versterken. Op deze wijze kunnen we interactief en met behulp van de internet-dimensie komen tot een dynamische vorm van strategie-ontwikkeling
- een *ict-infrastructuur* met actieve moderatie, waardoor kennis snel en effectief kan worden verspreid en gedeeld; hierbij hoort een internetportaal Jo'net;
- een speelse verleiding tot werken en experimenteren met duurzame ontwikkeling kan via een *cross-media game (Jo'game)* gestimuleerd worden.

De uitdaging

Als leren voor duurzaamheid tot doel heeft bij te dragen aan de transformatie naar een duurzame samenleving, moeten we bij het ontwerpen van een leeromgeving voor duurzame ontwikkeling alle partijen betrekken die belang kunnen hebben bij, en ideeën hebben over hoe die samenleving er uit ziet. We geloven niet in een verticaal gestuurde aanpak, maar denken dat een netwerkaanpak een veel betere afspiegeling is van hoe de samenleving op dit moment functioneert. Het is het poldermodel voorbij. We hebben beargumenteerd dat het bij die aanpak moet gaan om verbonden(heid), verbinden (interactie) en verbanden (netwerken). En door het concept Jo'net te beschrijven hebben we een suggestie gedaan hoe het in de praktijk zou kunnen werken.



Duurzame ontwikkeling: Al-lerende-doen en al-doende-leren



Prof. dr. ir. J. Rotmans, ICIS⁶

Inleiding

In dit essay wordt het begrip duurzame ontwikkeling beschreven aan de hand van de spanningsboog tussen een wetenschappelijk-theoretische benadering enerzijds en een praktische zoektocht met maatschappelijke partijen (actoren) anderzijds. Vanuit de theoretische benadering kan men duurzame ontwikkeling bezien als strategisch voorraadbeheer, terwijl de praktische benadering is gestoeld op transitie management. Ondanks de spanningsboog zijn de theoretische en praktische benadering heel goed verenigbaar, mits de integrale concepten als leidraad worden genomen.

Wat is Duurzame ontwikkeling?

Duurzame ontwikkeling is een complex begrip, dat niet eenduidig kan worden beschreven en toegepast. Er bestaan tientallen verschillende definities maar laten we ons beperken tot de meest geciteerde en gebruikte, die van de Brundtland Commissie (WCED 1987): "Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie,

zonder het vermogen aan te tasten om te voorzien in de behoeften van de toekomstige generaties".

Deze definitie is *normatief* omdat gesteld wordt dat toekomstige generaties over minstens dezelfde mogelijkheden moeten beschikken als de huidige generatie. Ook is de definitie *subjectief* of waardegebonden, omdat duurzame ontwikkeling een inschatting vereist van *wat* de behoeften zijn van toekomstige generaties, en *hoe* kan worden voorzien in de behoeften van deze generaties. De definitie is tevens *ambigu*, omdat de toekomstige behoeften worden bepaald door zowel sociaal-culturele, economische als ecologische ontwikkelingen, die op verschillende manieren kunnen worden gewogen.

Duurzame ontwikkeling is een door de politiek gelanceerd begrip en de resultante van een politiek compromis. Door zijn inherente normativiteit, subjectiviteit en ambiguïteit is duurzame ontwikkeling lastig operationeel te maken in de praktijk. Dat wil echter geenszins zeggen dat duurzame ontwikkeling niet vanuit een wetenschappelijke basis maatschappelijk toepasbaar kan worden gemaakt (Rotmans e.a., 2001).

6. ICIS BV is het International Centre for Integrative Studies van de Universiteit Maastricht, Postbus 616, 6200 MD Maastricht, Nederland.

Tel: 043 3883086, Fax: 043 3884599, E-mail: ICIS@ICIS.unimaas.nl, Website: www.icis.unimaas.nl

Laten we kijken naar de grootste gemene deler van de verschillende definities en interpretaties van duurzame ontwikkeling. De eerste gemeenschappelijkheid is dat duurzame ontwikkeling een intergenerationeel fenomeen is: het is een proces van overdracht van de ene naar de andere generatie. Als we dus iets zinnigs over duurzame ontwikkeling willen zeggen, moeten we eigenlijk een tijdsperiode van tenminste twee generaties (ca. 25-50 jaar) beschouwen.

De tweede gemeenschappelijkheid is het schaalniveau. Duurzame ontwikkeling speelt zich af op verschillende schaalniveaus, variërend van mondiaal tot lokaal. Wat op nationale schaal als duurzaam kan worden gezien hoeft op internationale schaal helemaal niet duurzaam te zijn. Dit heeft alles te maken met afwentelingsmechanismen, waardoor negatieve gevolgen voor een bepaald land (of regio) worden afgewenteld op andere landen (of regio's). Een analyse van duurzame ontwikkeling zou dus tenminste twee verschillende schaalniveaus moeten omvatten, het micro- en macro-schaalniveau.

De derde gemeenschappelijkheid betreft de meervoudige domeinen. Duurzame ontwikkeling omvat tenminste een drietal maatschappelijke domeinen: het economische, het ecologische en het sociaal-culturele domein. Voor elk van deze domeinen kan duurzame ontwikkeling worden gedefinieerd, maar juist de samenhang tussen de domeinen is van belang. Duurzame *sociale ontwikkeling* ("people") richt zich op de ontwikkeling van mensen en hun sociale organisatie, waarbij noties als sociale

cohesie, rechtvaardigheid, leefbaarheid en gezondheid een belangrijke rol spelen. Bij een duurzame *economische ontwikkeling* ("profit") staat de ontwikkeling van de economische infrastructuur centraal en is een efficiënt management van natuurlijke en sociale hulpbronnen belangrijk. In een duurzame *ecologische ontwikkeling* ("planet") staat de ontwikkeling van het natuurlijk ecosysteem voorop en speelt het behoud van onze natuurlijke hulpbronnen een belangrijke rol. Deze drie verschillende vormen van duurzame ontwikkeling hoeven in theorie niet strijdig met elkaar te zijn, maar staan in de praktijk vaak op gespannen voet met elkaar.

Duurzame ontwikkeling als strategisch voorraadbeheer

De vraag rijst nu hoe we duurzame ontwikkeling maatschappelijk toepasbaar kunnen maken. Nemen we de integrale benadering van duurzame ontwikkeling als uitgangspunt, dan zoeken we naar een concept dat tijds-, plaats- en domein-overstijgend is. Een voorbeeld van een concept dat doorsnijdend is in tijd, ruimte en domein, is het voorraadconcept. Voorraden zijn maatschappelijke grootheden die slechts langzaam in de tijd veranderen, omdat de verandering slechts een fractie is van de totale hoeveelheid. Dit in tegenstelling tot stromen die op korte termijn veranderen. Voorraden zijn de bronnen waaruit onze samenleving put. Zo zijn economische voorraden als machines, spaargeld en octrooien de bronnen voor economische stromen zoals inkomens en productie. Wij onderscheiden naar economische voorraden (bijv. grondstoffen, materialen en kennis),

sociaal-culturele voorraden (bijv. bevolkingsopbouw, gezondheid, kwaliteit van leven) en ecologische voorraden (bijv. biodiversiteit en leefomgevingskwaliteit). Voorraden hebben verschillende eigenschappen: hoeveelheid, kwaliteit, ruimtebeslag en functie. Deze vier eigenschappen bepalen de status van een voorraad. De snelheid van "verbruik" van een voorraad wordt gedefinieerd als stroom. Voorraden kunnen zowel tastbaar als niet-tastbaar zijn, zowel meetbaar als niet-meetbaar, direct beïnvloedbaar en niet-direct beïnvloedbaar.

Elke omgeving (wijk, stad, regio, provincie of land) is de resultante van de dynamische ontwikkeling van de voorraden en stromen aldaar aanwezig. Een oordeel over de toestand waarin een omgeving ("systeem") zich bevindt, is dan gebaseerd op een inschatting van de voorraden (kapitaalsvormen) en de veranderingen van deze voorraden (stromen). De beoordeling van de status van voorraden is uiteraard onderhevig aan subjectiviteit en onzekerheid, en dient daarom bij voorkeur plaats te vinden in een participatief proces met maatschappelijke actoren.

Het idee is om aan de hand van een strategische voorraad- en stroom-analyse de balans op te maken van een bepaalde omgeving (stad, regio, provincie, land): een duurzaamheidsbalans. Daarin kunnen ook afwentelingsmechanismen op andere omgevingen (zoals ontwikkelingslanden) worden meegenomen. Ter vergelijking: een oordeel over de duurzaamheid van een bedrijf is gebaseerd op zowel de balans (voorraden) als ook de winst- en verliesrekening (stromen).

Voorraden vertegenwoordigen dus een zekere maatschappelijke waarde die beheerd moet worden. Voorraden hebben bepaalde eigenschappen die het beheer mogelijk maar ook lastig maken. Veranderingen in voorraden kunnen lang onopgemerkt blijven en zijn vaak moeilijk waarneembaar. In het algemeen worden deze veranderingen in voorraden ook niet gemeten, maar worden alleen veranderingen in stromen gemeten. Voorraden kunnen dus langzaam leeglopen of overlopen zonder dat dit op korte termijn gepaard gaat met grote fricties of problemen. Voorraden vergen derhalve een voortdurend onderhoud, zowel wat betreft hun hoeveelheid, kwaliteit, functie als ook ruimtebeslag. Als geen voortdurend onderhoud plaatsvindt, treedt vanzelf uitputting op. Uitputting heeft op korte termijn nauwelijks consequenties, omdat uitputting sluipenderwijs optreedt en pas na tientallen jaren zichtbaar wordt. Veelal gebeurt dit als een kritieke drempel wordt overschreden (of onderschreden), hetgeen lange tijd in beslag kan nemen. Maar eenmaal op dit kritieke punt aangekomen, kost het een onevenredig grote inspanning in termen van tijd, geld, energie en organisatie om een voorraad weer op het gewenste niveau te krijgen.

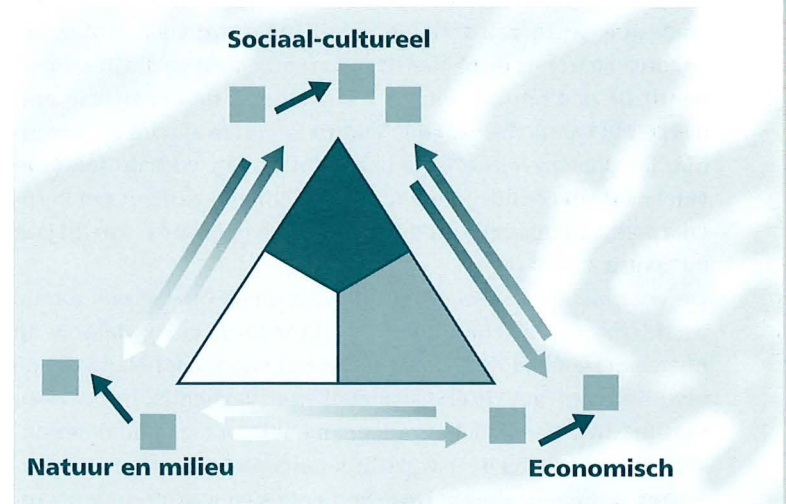
Als de ontwikkeling van de drie maatschappelijke domeinen in de tijd en ruimte kan worden uitgedrukt in termen van verandering in voorraden, kan duurzame ontwikkeling van een bepaalde omgeving worden geassocieerd met het zorgvuldig beheren van de aanwezige voorraden. Anders gesteld: het zorgvuldig beheren van de sociale, economische en ecologische voorraden zonder afwenteling in tijd en ruimte, kan men associëren met duurzame ontwikkeling.

Een integrale benadering van duurzame ontwikkeling leidt dus tot het inzicht dat duurzame ontwikkeling geassocieerd kan worden met strategisch voorraadbeheer. Het zorgvuldig beheren van de kernvoorraden van een omgeving vormt dan de leidraad voor duurzame ontwikkeling.

Met behulp van een door het ICIS ontwikkeld denkmodel (Rotmans, 1998) kan de waarde van de voorraden voor een willekeurige omgeving in hun onderlinge samenhang worden vastgesteld. Deze waardering van voorraden vindt normaliter plaats in een participatieve context met een aantal betrokken partijen (maatschappelijke actoren als: overheden, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen) als participanten. Het driehoeksmodel is weergegeven in Figuur 1, en is bij het praktisch uitwerken van duurzame ontwikkeling al een aantal keren succesvol toegepast. Zo is het op provinciaal niveau toegepast in Limburg, voor het Provinciaal Omgevingsplan Limburg (van Asselt e.a., 2000), en in Brabant voor het ontwikkelen van een duurzaamheidsmonitor. Voorts is het toegepast op de stad Maastricht, in het kader van een strategische voorraadanalyse over de afgelopen decennia (ICIS, 2001).

Het basisidee achter het driehoeksmodel, dat deels zijn oorsprong kent in het voorraadconcept van de Wereldbank (Wereldbank, 1995) is om het kapitaal van een bepaalde omgeving uit te drukken in de kapitaalswaarde van een samenhangend stel voorraden. Dit omgevingskapitaal wordt onderverdeeld naar economisch, sociaal-cultureel en ecologisch kapitaal. Dit kapi-

taal hoeft overigens niet in geld uitgedrukt te worden: kapitaliseren is niet hetzelfde als monetariseren. Met behulp van dit driehoeksmodel kan zichtbaar worden gemaakt wat de ontwikkeling is van het totale omgevingskapitaal en wat de verandering is in de verdeling tussen de drie kapitaalsvormen. Op deze wijze kunnen de spanningen enerzijds en de samenhang anderzijds tussen mens, welvaart en omgeving op transparante en controleerbare wijze zichtbaar worden gemaakt. Dit impliceert het expliciteren van afwegingen die anders veelal impliciet worden gemaakt.



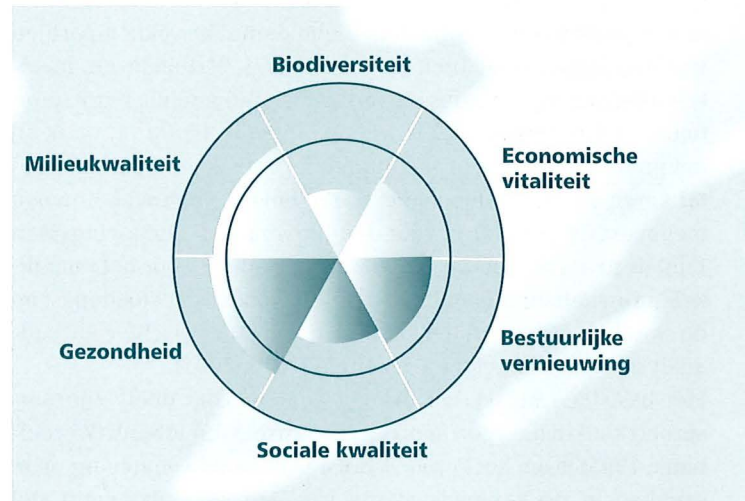
Figuur 1: ICIS- driehoeksmodel (Rotmans, 1998)

Transities naar Duurzame Ontwikkeling

Bekijken we de huidige situatie in Nederland vanuit voorraadperspectief, dan zijn we nog ver af van een duurzame ontwikkeling. We kunnen weliswaar niet éénduidig aangeven wat een duurzaam Nederland inhoudt, maar we kunnen wel niet-duurzame tendensen signaleren. Voor de NSDO (Nationale Strategie Duurzame Ontwikkeling) is een eerste, voorlopige voorraadanalyse gemaakt met het driehoeksmodel, voor een aantal geselecteerde kernvoorraden in Nederland: economische vitaliteit, sociale kwaliteit, milieukwaliteit, biodiversiteit, gezondheid en bestuurlijke vernieuwing (Rotmans e.a., 2001). De voorraadanalyse is verre van volledig, maar indicatief voor een aantal historische trends in de Nederlandse samenleving die in samenhang zijn beschouwd. Figuur 2 visualiseert de historische ontwikkeling van de beschreven voorraden in de afgelopen decennia. De donkere cirkel is het referentiekader voor de toestand van enkele decennia geleden. De tijdshorizon varieert per kernvoorraad, afhankelijk van de beschikbare gegevens, van 20 jaar tot 50 jaar.

De voorraadanalyse met het driehoeksmodel bevat een aantal waarderungen, inschattingen en aannames, en is daarom in hoge mate subjectief. Daarom is het ook van groot belang dat de invulling van het driehoeksmodel niet vanachter het bureau gebeurt door onderzoekers alleen, maar door een aantal betrokken partijen, die op deze wijze hun percepties, waarden en voorkeuren kunnen etaleren. Deze percepties en waarderungen worden vervolgens gesublimeerd in het driehoeksmodel. Met dit

denkmodel kunnen vervolgens een aantal oefeningen worden gedaan, waarbij afwegingen worden gemaakt tussen investeringen in bepaalde kernvoorraden. Op deze wijze kan worden verkend wat de verschillende interpretaties zijn van een duurzame omgeving, welke spanningen tussen mens, omgeving en welvaart dat met zich meebrengt, en hoe men gezamenlijk tot een gedeelde opvatting over duurzame ontwikkeling kan komen. Het denkmodel fungeert hierbij dus als communicatiemiddel tussen de betrokken partijen.



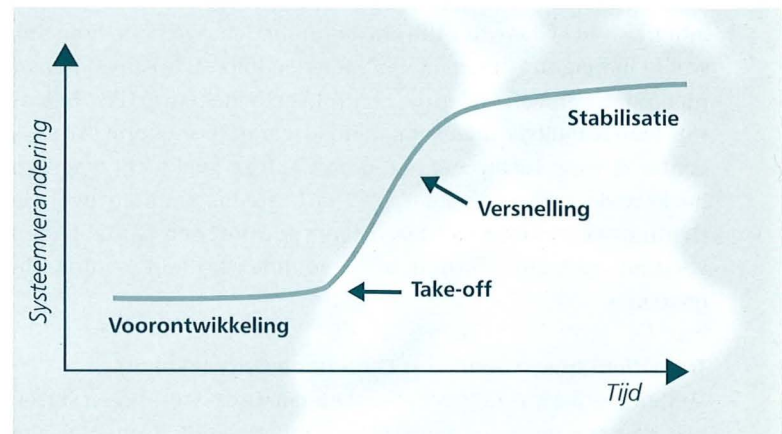
Figuur 2: Overzicht van de historische ontwikkeling van de geselecteerde kernvoorraden

Onmiskenbaar is een aantal kernvoorraden er op achteruitgegaan, zowel in kwantiteit als in kwaliteit. Het meest aangetast zijn de kernvoorraden biodiversiteit en sociale kwaliteit. De economische vitaliteit en de bestuurlijke vernieuwing zijn eveneens aangetast, maar in iets mindere mate. Alleen op het gebied van gezondheid en milieukwaliteit is sprake van een lichte vooruitgang in hoeveelheid en kwaliteit. Dit geeft aan dat we in Nederland nog ver af zijn van een duurzame samenleving, in die zin dat duidelijk sprake is van een aantal niet-duurzame symptomen. We kampen met een aantal hardnekkige problemen die voortkomen uit achterstallig onderhoud van bepaalde kernvoorraden. Voor het oplossen van dergelijke structurele, hardnekkige problemen zijn maatschappelijke omwentelingen nodig, oftewel transities.

Transities zijn structurele veranderingen van de maatschappij of een maatschappelijk deelsysteem, als gevolg van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende technologische, economische, sociaal-culturele, ecologische en institutionele ontwikkelingen (Rotmans e.a. 2000).

Transities zijn maatschappelijke processen die zich afspelen op lange termijn, dat wil zeggen in de orde van tenminste één generatie. Voorbeelden van transitie zijn: de overgang van steenkool naar aardgas als belangrijkste energiedrager in Nederland en de transitie van een industriële economie naar een diensten- en kennis-economie. Bij transities veranderen de

kernvoorraden dus wezenlijk van samenstelling. Een transitie omvat periodes van snelle en langzame verandering (zie Figuur 3). In de voorontwikkelingsfase is sprake van een dynamisch evenwicht en verandert er op het oog weinig. In de take-off fase komt het maatschappelijk veranderingsproces goed op gang. De structurele veranderingen worden zichtbaar in de versnellingsfase, terwijl een nieuw dynamisch evenwicht wordt bereikt in de stabilisatiefase. Opvallend is dat transities weliswaar geleidelijk verlopen op langere termijn, maar dat zich op korte termijn veel schoksgewijze veranderingen en onverwachte gebeurtenissen voordoen. Deze kunnen het transitieproces aanzienlijk versnellen of afremmen.



Figuur 3: De verschillende fasen van een transitie (Rotmans e.a. 2000)

Maatschappelijke omwentelingen zijn altijd het resultaat van ontwikkelingen en gebeurtenissen op verschillende plaatsen. Zowel ontwikkelingen op grote schaal (megatrends zoals globalisering, liberalisering en individualisering) als op kleine schaal (niche-ontwikkelingen zoals afwijkende ideeën en initiatieven van individuen) spelen hierbij een rol. Alleen als trends en ontwikkelingen op macro-, meso- en micro-niveau elkaar versterken in één en dezelfde richting ontstaat een spiraalwerking en kunnen transities ontstaan (Rip and Kemp 1998).

Transities zijn geen blauwdrukken die wetmatig verlopen. Integendeel, transitie zijn mogelijke ontwikkelingspaden waarvan de richting en het tempo kunnen worden bijgestuurd door specifiek beleid of door externe omstandigheden. Transitie zijn dus wel te managen in termen van beïnvloeding en bijsturing maar niet in termen van volledige controle en beheersing. Het bijsturen van complexe maatschappelijke veranderingsprocessen is echter te vergelijken met een gezamenlijke zoektocht waarvan het einddoel niet vaststaat. Wel is overeenstemming over de richting waarin men wil gaan, maar er wordt een aantal paden verkend, zodanig dat de richting voortdurend kan worden bijgesteld.

Transitiemanagement naar Duurzame Ontwikkeling

Veel transitie die zich in het verleden hebben voltrokken waren niet met een vooropgezet doel ingezet; sommige transitie zijn min of meer toevallig tot stand gekomen. Deze transitie hebben

dan ook niet of nauwelijks geleid tot een duurzamere samenleving. Zo hebben in het verleden veel technologische innovaties geleid tot een vermindering van de vervuiling per eenheid energieverbruik (daling van de intensiteit), maar ook tot een vergroting van het volume, waardoor de totale vervuiling niet afnam maar toenam. Transitie zijn dus van nature bepaald niet gekoppeld aan duurzame ontwikkeling.

Anderzijds plaatst dit ons voor een geweldige uitdaging: voor het eerst in de geschiedenis kunnen we transitie entameren vanuit een vooropgezet doel, nl. dat van duurzame ontwikkeling.

Willen we daadwerkelijk duurzame ontwikkeling realiseren in Nederland, dan zullen alle maatschappelijke actoren moeten streven naar integrale maatschappelijke vernieuwing. Integrale vernieuwing betekent vernieuwing in allerlei opzichten: institutionele vernieuwing, technologische vernieuwing, vernieuwing in productie- en consumptie patronen en vernieuwing van kennis. Een dergelijke integrale vernieuwing vergt echter een andere wijze van sturing, ook wel aangeduid als transitie-management (Rotmans e.a., 2000). Transitie-management kan als volgt kort worden samengevat. Het betreft integraal beleid op meerdere domeinen, met verschillende actoren en op meerdere schaalniveaus. Het gaat uit van de lange termijn als afwegingskader voor beleid op de korte termijn via sturing op voorraden, en richt zich met name op innovatie en experiment als

aanjager van processen van maatschappelijke verandering. Door sturing op leerprocessen en het hanteren van een probleembenadering wordt bovendien het proces flexibel gehouden waardoor meerdere opties open blijven. Op deze manier kan een beleidsstrategie worden vormgegeven ten aanzien van de structurele (duurzaamheids) problemen waar onze samenleving mee worstelt.

Met transitie management bedoelen we vooral: bijsturen, aanpassen, al-lerende-doen en al-doende-leren, communiceren en voorwaarden scheppen voor integrale vernieuwing (Rotmans en Lorbach, 2001).

Transitiemanagement voor duurzame ontwikkeling betekent dus het ontwikkelen van een lange-termijn visie voor een specifiek thema (bijv. toekomstige energievoorziening), waarbij de aan het systeem (bijv. energiesysteem) gestelde eisen worden geformuleerd vanuit de drie maatschappelijke domeinen door de betrokken actoren (bijv. veilig, schoon, goedkoop, leveringsgarant, efficiënt, rendabel). Vervolgens worden innovatieve experimenten uitgezet (bijv. experimenten met waterstof en/of vernieuwbare energiebronnen), waarbij de leerervaringen voortdurend worden vastgelegd en geëvalueerd. Op basis van deze leereffecten wordt bijgestuurd en indien nodig de lange-termijn visie aangepast, etc. Het is een gecombineerd zoek-, leer- en implementatieproces, dat interactief is, en waarbij de maatschappelijke actoren tegelijk kennisproducent, kenniscon-

sument en kennisverspreider zijn. Zo worden onderzoekers co-innovators in plaats van louter kennisproducenten (Verkaik, 2001). Kennis is veel meer dan wetenschappelijke kennis, het omvat een breed scala aan kenniselementen: expliciete kennis (objectief en formeel) en "tacit knowledge" (subjectief, persoonsgebonden, oftewel ervarings- en praktijkkennis). Het leerproces verloopt dan niet langer als een lineair kennisverspreidings- en kennistoepassingsproces, maar meer als complex interactief proces tussen betrokken actoren. We kunnen dan verschillende leervormen onderscheiden: leren door kijken en observeren, leren door meedoen, leren door het initiëren, opzetten en uitvoeren van projecten, en leren door te reflecteren op concrete ervaringen, via observatie en interpretatie vanuit verschillende invalshoeken. Alle vier de vormen van leren zijn nodig in transitie management, en sluiten aan bij de leerproces van Kolb (1984), een cyclisch leerproces dat vier leerfasen omvat: abstracte begripsvorming, actief experimenteren, concrete ervaring en reflectieve observatie. Het maakt hierbij niet uit waar het leerproces begint, zolang het maar cyclisch verloopt en alle vier fasen worden doorlopen.

Transitiemanagement stelt hoge eisen aan de betrokken maatschappelijke actoren. De actoren moeten verschillende rollen kunnen spelen in verschillende fasen van het transitieproces. Wij onderscheiden een viertal maatschappelijke actoren: overheid, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. De overheid, die weliswaar een belangrijke rol

speelt, maar niet de pretentie moet hebben zelf transitiebeleid te kunnen voeren. De overheid heeft veel invloed in het transitie-spel, maar tegelijkertijd zijn haar sturingsmogelijkheden begrensd en beperkt. De overheid kan wel een belangrijke schakelende rol spelen tussen de partijen, via het geven van nieuwe prikkels tot samenwerking, nieuwe netwerken en het stimuleren van oplossingsrichtingen. Het bedrijfsleven zal meer maatschappelijk gericht moeten gaan ondernemen, en meer aandacht moeten besteden aan kennis en kennismanagement. Daarbij zijn ook nieuwe allianties nodig met maatschappelijke organisaties (Verkaik, 2001). Maatschappelijke organisaties zullen minder vanuit één specifiek belang kunnen opereren, maar zullen vanuit een breder perspectief moeten gaan handelen. En de kennisinstellingen zullen hun rol als co-innovator moeten accepteren in plaats van louter kennisproducent, en zullen zich meer moeten gaan richten op inter- en transdisciplinair onderzoek om de wezenlijke maatschappelijke opgaven vanuit een discipline-overstijgend perspectief te kunnen onderzoeken.

Relatie tussen voorraadbeheer en transitie management

Een transitie is de resultante van langzame veranderingen (ontwikkelingen in voorraden) en snelle veranderingen (ontwikkelingen in stromen). Hierbij wordt het dynamisch verloop van transities vooral bepaald door de trage verandering in voorraden. Transitie management betekent dus dat met name op voorraden wordt gestuurd. Per transitie kunnen voor een aantal kernvoorraden minimumniveaus en lange-termijn streefniveaus worden

vastgesteld, zoals voor de voorraden: veiligheid, leefbaarheid, gezondheid, materiële welvaart en biodiversiteit. Een duurzame transitie is dan een lange-termijn ontwikkeling waarbij de streefniveaus van de verschillende domein-specifieke voorraden worden gehaald. Op deze wijze kunnen voorraden (langzaam veranderende maatschappelijke grootheden), duurzame ontwikkeling (strategisch voorraadbeheer) en transitie management (sturen op voorraden via leerprocessen) op logische wijze aan elkaar worden gekoppeld.

Conclusies

Duurzame ontwikkeling is een lastig begrip dat wetenschappelijk gezien betwistbaar is. Er zijn echter integrale concepten vanuit de wetenschappelijke theorie, zoals strategisch voorraadbeheer en omgevingskapitaal, die zich lenen voor het operationeel maken van duurzame ontwikkeling. Dit kan echter alleen succesvol gebeuren, als deze theoretische concepten worden toegepast en ontwikkeld in een praktische context. De invulling en uitwerking van deze concepten dient dan ook plaats te vinden in een participatieve context, met participatie van partijen uit het maatschappelijk veld: overheden, kennisinstellingen, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Zo'n breed maatschappelijk proces gericht op duurzame ontwikkeling vereist echter een nieuw sturingsparadigma. Transitie management is zo'n nieuw sturingsparadigma, dat gericht is op lange-termijn voorraaddenken, op al-doende-leren en al-lerende-doen, op integratie van beleid, op innovatie en experimenteren, en op

multi-actor sturing. Transitie management stelt hoge eisen aan de betrokken maatschappelijke actoren, het vraagt om nieuwe arrangementen, spelregels en gedragsregels, maar ook competenties en vaardigheden van actoren zodanig dat men het transitie spel adequaat kan spelen.

Kortom: transitie management behelst een gezamenlijke zoektocht met maatschappelijke actoren die al-zoekende-leren en al-lerende-zoeken naar een duurzame samenleving.

Referenties

- Kolb, D.A. (1984), 'Experimental Learning: experience as the source of learning and development', Prentice-Hall, New York, VS.
- Rip, A. and R. Kemp (1998). Technological Change. Resources and Technology. S. Rayner and E. L. Malone. Washington, USA, Battelle Press.
- RIVM (1998), 'Leefomgevingsbalans: voorzet voor vorm en inhoud', Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), Bilthoven.
- Rotmans, J. (1998), 'Geïntegreerd denken en handelen: een noodzakelijk goed', Oratie, Universiteit Maastricht, Maastricht.
- Rotmans, J., R. Kemp, van Asselt, M.B.A., Geels, F., Verbong, G. en Molendijk, K. (2000). Transitie & Transitie-management : De casus van een emissiearme energievoorziening. Maastricht, Nederland, ICIS BV.
- Rotmans, J., Grosskurth, J., van Asselt, M.B.A. en Loorbach, D. (2001), 'Duurzame Ontwikkeling: van Concept naar Uitvoering', Concept-Rapport van het ICIS voor de Nationale Strategie Duurzame Ontwikkeling (NSDO).
- Rotmans, J. en Loorbach, D. (2001). "Transitiemanagement: een nieuw sturingsmodel." Arena(6 het Dossier): 5-8.
- van Asselt, M.B.A. en Rijkens, N. (2000), 'Werken met het denkmodel', ICIS-rapport, no. I00-D002, ICIS, Maastricht.
- Verkaik, A.P. (2001), 'Landbouwkenninstituten op hun taak berekend?', InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, Rapportnr. 01.3.003, Den Haag.
- WCED (1987). Our Common Future. Oxford,UK, Oxford University Press.
- Wereldbank (1995), 'Monitoring Environmental Progress: a Report on Work in Progress', Environmentally Sustainable Development, The World Bank, Washington D.C.



HOOFDSTUK 8

Duurzaam ondernemen, het managen van complexiteit en paradoxen als gevolg van een andere opvatting over corporate ownership.



Prof. dr. ing. T.W. Hardjono⁷.

Het nu zeer complete individu beschikt over een keur aan rechten, waaronder 'je eigen weg zoeken' zonder door de autoriteiten te worden gehinderd. De rechten behoren toe aan alles wat leeft: illegale immigranten, schoolkinderen, misdadigers, baby's, planten en dieren.

Jacques Barzun

Inleiding

Het streven naar duurzaam roept vragen op. Waarom? Voor wie? en hoe? De uitspraak dat de rechten behoren aan alles wat leeft, biedt een opening als het gaat om de vraag: voor wie? Het antwoord op de vraag: Waarom? ligt besloten in de gedachte dat het vervullen van de verlangens en belangen van de een, niet ten koste van de ander kunnen en mogen gaan. De discussie over duurzaamheid en over maatschappelijk verantwoord ondernemen richt zich echter vooral op de "Hoe" vraag en op de meetbaarheid ervan. Meetbaarheid is nodig om na te gaan of onder-

nomen acties ook tot resultaat hebben geleid, maar ook om verantwoording te kunnen afleggen. En verantwoording afleggen is nodig omdat het gebruik van de omgeving leidt tot effecten op diezelfde omgeving. De eigen vrijheid houdt daarom op daar waar die de vrijheid van een ander aantast (Levinas). De ander, alles wat leeft en nog zal leven, heeft dus een belang bij het eigen gedrag van een persoon of organisatie. Gevolg is dat belanghebbenden meer en meer invloed zullen willen uitoefenen over hoe men zich gedraagt en hoe de lusten en lasten zijn verdeeld. In die zin stelt de omgeving zich meer en meer op als was ze 'mede eigenaar'.

In dit essay wordt ingaan op het begrip van *corporate ownership*. Door *corporate ownership* breed op te vatten en te koppelen aan verschillende vormen van bezit, kunnen we een voorzichtige stap maken naar het meetbaar en hanteerbaar maken van duurzaamheid voor organisaties. Het blijkt dat er geen eenvoudige regels te geven zijn. Misschien ligt de uitdaging juist in het accepteren van de complexiteit van duurzaamheid en werkelijk inhoud geven aan duurzaamheid. Daar is een grote morele en intellectuele inspanning voor nodig.

7. Theun Hardjono is hoogleraar Kwaliteitsmanagement en Certificatie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit Bedrijfskunde, vakgroep Technologie en Innovatie.

Ondernemingen in een complexe samenleving

Duurzaam ondernemen, maatschappelijk verantwoord ondernemen, maatschappelijk betrokken ondernemen en ethisch ondernemen zijn alle begrippen die naar hetzelfde verwijzen: de veranderde plaats van ondernemingen in een steeds complexere mondiale samenleving (Schoof, 2001). Opvallend is dat duurzaam ondernemen hiermee in een steeds bredere context wordt geplaatst. Het is blijkbaar niet meer genoeg om duurzaamheid te omschrijven als het streven naar het aan min of meer in dezelfde vorm teruggeven aan de natuur wat wij door onze activiteiten daaraan hebben onttrokken. Ook is het meer dan de roep om te anticiperen op een situatie die mogelijk ontstaat als bepaalde grondstoffen en hulpbronnen uitgeput raken en het vinden van een evenwicht tussen economische en ecologische belangen op de korte maar vooral ook op de (zeer) lange termijn.

De vraag daarbij is of het, door het in een bredere context plaatsen van het onderwerp duurzaamheid en duurzaam ondernemen, helpt om er meer grip op te krijgen of dat we daardoor alleen maar steeds verder afraken van de essentie... Door het ingewikkeld te maken, kunnen we als een kat om de hete brij heen blijven draaien, maar beter is het om het begrip duurzaamheid vanuit verschillende invalshoeken te benaderen. Duurzaamheid meten we echter niet alleen door het in een bredere maar ook in een historische context plaatsen. Het helpt ons wellicht om het gebruik van dooddoeners en one-liners ('het gaat hier slechts om een modegril') tot staan te brengen.

De tijd is rijp voor revolutie

Volgens sommige pleitbezorgers van duurzaamheid is een revolutie noodzakelijk en als de historicus Jacques Barzun gelijk heeft, dan worden zij op hun wenken bediend. Volgens Barzun lopen we tegen het einde van een periode die zo'n vijfhonderd jaar heeft geduurd. Een periode die voor het Westen, na veel strijd, een universele onafhankelijkheid heeft gebracht. In deze periode, aldus Barzun, is *emancipatie* waarschijnlijk het meest kenmerkende culturele thema geweest. Daarnaast onderscheidt hij het thema *primitivisme*. Met primitivisme doelt hij op het verlangen van mensen om zich te bevrijden van de complexiteit door deze simpelweg te ontkennen. One-liners en reclamekretten zijn daar wellicht de meest indringende voorbeelden van.

We kunnen ons afvragen of de discussie over duurzaamheid hetzelfde is als het van ons afschudden van *primitivisme*. Wordt het niet tijd om verder te kijken dan onze neus lang is? Moeten we ons niet realiseren dat we onderdeel zijn van een complex systeem dat er al was voordat de mens zijn intrede deed? Zijn we niet onderdeel van een systeem dat verder reikt dan ons persoonlijke belang of dat van die organisatie waar we toevallig deel van uit maken en dat ook langere tijdshorizonnen heeft dan dat van een boekjaar of de gemiddelde duur van een individueel leven?

Velen (ook managers en politici) hebben de roep om duurzaamheid echter lange tijd met *primitivisme* geassocieerd. Sterker nog, geassocieerd met wat volgens Barzun zo kenmerkend is voor het aflopen van een tijdperk: het ontstaan van *decadentie*.

Deze *decadentie* blijkt uit de openlijke belijdenissen van malaise en het zoeken van nieuw geloof. Praktische doelstellingen worden in geloof veranderd en kracht bijgezet door daden zoals demonstraties tegen kernenergie, het broeikaseffect of abortus, acties voor behoud van flora en fauna, de afwijzing van gefabriceerd eten en de verkettering van wetenschap en techniek (Barzun, 2001). In de discussie over duurzaamheid beschuldigen partijen elkaar van *decadent* gedrag. Het lijkt vooral te ontbreken aan een nieuw moreel kader om om te gaan met nieuwe mogelijkheden van de bio-, en informatietechnologie. Het eind van een periode is voorbij, een periode waarin boeken verschijnen als 'The End of History' van Fukuyama. Hierin wordt gesteld dat de strijd om de ware ideologie in het voordeel van het liberaal kapitalisme nu wel gestreden is. Tegelijkertijd wordt gewaarschuwd voor een doorgeschoten individualisme en het totaal verdwijnen van *socialisatievermogen* (Hardjono 1995). Dit is het vermogen om te willen en kunnen samenwerken, of het nu in de eigen privé omgeving, binnen werkgemeenschappen zoals bedrijven en instellingen, of binnen regionale, nationale of mondiale instituties en verbanden is. De tijd is rijp voor revolutie en ook al leven we in een decadente tijd, er is geen gebrek aan energie, talent of moreel gevoel.

Corporate ownership; een overdrachtelijke vorm van bezit

Het bestaan van eigendom of bezit (m.n. privé-bezit), is minstens zo kenmerkend voor het Westen als emancipatie en primitivisme. Alhoewel er economieën zijn geweest die honderden

jaren lang hebben kunnen bestaan op basis van gemeenschappelijk bezit is het niet waarschijnlijk dat we binnen afzienbare termijn vergelijkbare experimenten zullen meemaken. Toch doet de discussie over duurzaamheid en de daaraan gekoppelde discussie over (verantwoord) maatschappelijk ondernemen vermoeden dat er wel zoiets is als gemeenschappelijk bezit.

De maatschappelijke betekenis van de onderneming reikt verder dan de winst voor haar eigenaren/aandeelhouders. Naast 'Profit', zijn 'People' en 'Planet' maatschappelijke criteria voor succes. Een onderneming creëert financiële waarde voor haar aandeelhouders ('Profit'), maar voegt ook waarde toe voor mens en maatschappij ('People') en toont zich verantwoordelijk voor het milieu ('Planet'). Deze drie P's zijn onlosmakelijk verbonden en de gedachte is dat het functioneren van elke organisatie en dus ook ondernemingen daarop moeten worden beoordeeld (NCW, AWWN, 2001).

Men zou kunnen bedingen dat de drie P's een voorbeeld zijn van *primitivisme*. Want, wat wordt hier precies bedoeld met de 'Planet'? Vooralsnog ziet het er niet naar uit dat de mens in staat is de aarde als planeet te kunnen vernietigen. Wel kan de mensheid het leven van sommige planten en dieren (inclusief de mens) op deze planeet onmogelijk te maken. Er is dus een overlap met van 'Planet' en de mens ('People') als belanghebbende. Het 'People' wordt in 'de kroon' echter geïnterpreteerd als de maatschappij en dat begrip staat dan vooral voor de (bestaande) maatschappelijke instituties en de echte belanghebbende daarvan zijn is de gevestigde orde. Het valt moeilijk te bestrijden dat

de aandeelhouders die als belanghebbende in verband worden gebracht met het begrip 'Profit' een belangrijk deel van diezelfde gevestigde orde uitmaken. Als we zoiets complex als duurzaamheid hanteerbaar willen maken, zullen we moeten accepteren dat het hier gaat om paradoxen en belangentegengestelingen die op de een of andere manier gemanaged zullen moeten worden en zal niet lukken met een paar simpele en eenduidige richtlijnen.

Terugkerend naar begrip eigendom, valt op dat meestal de materiële vorm van eigendom wordt bedoeld en dat als het eigendom van ondernemingen betreft daar de aandeelhouder als alleen rechthebbende bij wordt opgevoerd. De positie van de aandeelhouders verschilt.

In het *Angelsakische denken* staat het economische belang van de aandeelhouder centraal. Het management heeft een 'contract' met de aandeelhouders en heeft de taak alles in het werk te stellen om de winst te maximaliseren. In het *Rheinlandse model* staan de stakeholders centraal. De aandeelhouder is daarbij één van de stakeholders, evenals de medewerkers, de klanten, leveranciers en andere zakelijke partners. De onderneming of organisatie is als zelfstandige entiteit, vertegenwoordigd door het management, óók een stakeholder. In feite is de kring van stakeholders ongelimiteerd. Iedereen die meent direct of indirect belang te hebben bij voortbestaan óf verdwijnen van organisatie dan wel bij de activiteiten en de manier waarop de onderneming die activiteiten uitvoert is in die opvatting een belanghebbende. In dit denken wordt overigens geen

onderscheid gemaakt tussen ondernemingen (profit-organisaties) of instellingen (not-for-profit organisaties). Het management is gecontracteerd om ervoor te zorgen dat alle belanghebbenden zodanig aan hun trekken komen dat de continuïteit van de organisatie niet in gevaar komt. De acceptatie van het idee dat de kring van stakeholders in feite ongelimiteerd is, is een revolutie op zich. Immers, bijna ongemerkt heeft er een overdracht van macht en eigendom plaatsgevonden. De macht over een organisatie ligt allang niet meer alleen bij de juridische eigenaren.

Corporate ownership is in feite al geherdefinieerd en biedt daardoor een mogelijkheid het streven naar duurzaamheid hanteerbaar te maken. Nodig is het besef dat elke stakeholder rekening heeft te houden met de belangen van alle andere stakeholders. Dus ook de actievoerder heeft rekening te houden met de belangen van de organisatie en vice versa.

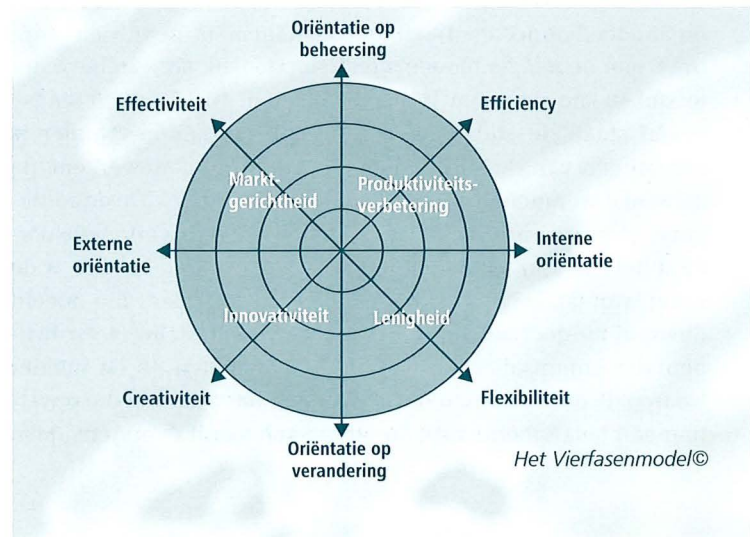
Om *corporate ownership* meer hanteerbaar te maken moeten bezit en winst breder worden gedefinieerd dan alleen in materiële zin. Dat gebeurt min of meer al bij die organisaties die de Business Balanced Scorecard van Norton en Kaplan toepassen. Daarin wordt ondernemingsresultaat immers gedefinieerd als de som van het financiële resultaat, het effect op de klant, de verbetering van de organisatorische processen en gevolgen van leren en innoveren. In dit essay zal worden ingegaan op de verschillende vermogens zoals die gedefinieerd worden in het Vierfasenmodel©

Meetbaar maken van het effect

- 1 Met het introduceren van *corporate ownership* kan het streven naar duurzaamheid misschien hanteerbaarder maken, meetbaar is het daarmee nog niet. Hiervoor biedt het zogenoemde Vierfasenmodel © mogelijk hulp. Dit managementmodel gaat uit van de gedachte dat ieder individu (en iedere organisatie) streeft naar 'overleven' en daarvoor probeert het vermogen waartoe hij of zij toegang kan krijgen zo groot mogelijk te maken: Onmiskenbaar is het *materieel vermogen*: alles dat op de balans van een organisatie staat.
- 2 Minstens zo belangrijk is het *commercieel vermogen* ofwel de mogelijkheid en vaardigheid zich entrees te verwerven op markten (zowel afzet- en inkoopmarkt als arbeids- en financieringsmarkt).
- 3 Het derde vermogen is het *socialisatie vermogen* ofwel het vermogen tot samenwerken maar ook het vermogen het gedrag en de prestatie van anderen te beïnvloeden en derhalve ook vermogen open te staan voor de invloed van anderen. Dit is het vermogen waar Fukuyama zich zorgen over maakt.
- 4 Het vierde vermogen in het zogenoemde *denk- of intellectueel vermogen*; het vermogen om denkracht te mobiliseren en in te zetten.

Het Vierfasenmodel© geeft aan wat min of meer de ideale ontwikkelingsgang is die een organisatie moet doormaken om continu aan vermogensvermeerdering, de groei van het totaal van

die hier genoemde vermogens, te werken. Het model laat zich hier niet in alle details beschrijven. In het kort komt het erop neer dat individuen en organisaties voor de genoemde verschillende oriëntatierichtingen kunnen kiezen (externe oriëntatie, oriëntatie op beheersing, interne oriëntatie en oriëntatie op verandering). Zoals uit de figuur blijkt, is een combinatie van tegenover elkaar liggende oriëntaties onmogelijk. Een combinatie van naast elkaar liggende oriëntaties kan wel en is zelfs wenselijk omdat dit leidt tot meer creativiteit, meer effectiviteit, meer efficiency of meer flexibiliteit. Succesvolle organisaties weten een bepaalde ritmiek te ontwikkelen waarmee zij zich (met de richting van de klok mee) richten op het vergroten van de resultantes van de oriëntatierichtingen.



Waar het hier om gaat is de gedachte dat ieder individu en daarom ook vrijwel elke organisatie streeft naar vermeerdering van haar vermogens. In de inleiding is al aangegeven dat de omgeving niet zal tolereren dat die vermogensvermeerdering structureel ten koste gaat van het vermogen van anderen (de huidige én toekomstige stakeholders dus!). Dit houdt echter niet in dat de verschillende vermogens één op één moeten worden uitgeruild. Juist het uitruilen van het ene soort van vermogen tegen een andere soort biedt mogelijkheden voor zogenoemde win-win situaties. Jij leert (meer denk-intellectueel vermogen) van mij iets en ik krijg daar geld (materieel vermogen) en status (socialisatievermogen) voor terug.

Voor het materieel vermogen van een organisatie hebben we een zeer geavanceerd systeem van boekhouding weten te ontwikkelen, ingebed in een internationaal stelsel van wet- en regelgeving en gesteund door een transparant systeem van verslaglegging en controle. Het streven naar duurzaamheid zou erbij gebaat zijn als er ook een systeem van boekhouding zou komen op elk van de andere drie vermogens. Hierin kan inzichtelijk gemaakt worden wat de materiële, commerciële, sociale en intellectuele inbreng van elke stakeholder is, of het nu een aandeelhouder, klant, medewerker, omwonende, actievoerder of de maatschappij als geheel is. Dat betreft overigens niet alleen de stakeholders van nu maar ook van de stakeholder uit het verleden en die van de toekomst. En wat houdt ons tegen om ook de natuur als stakeholder vertegenwoordigd te laten zijn? Handig

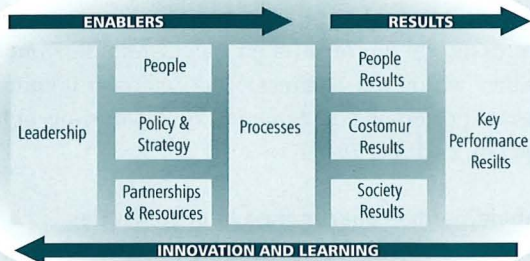
is daarbij wel de effecten van het gedrag van mensen en organisaties naar drie niveaus te onderscheiden:

- 1 De primaire effecten: hierbij kan een directe relatie gelegd worden tussen de organisatie en bepaalde stakeholders. Het zijn de beoogde en tevens directe effecten van het functioneren van de organisatie;
- 2 De secundaire effecten: hierbij kan ook een directe relatie worden gelegd tussen de organisatie en bepaalde stakeholders. Het zijn echter neveneffecten in positieve en negatieve zin, die niet door de organisatie worden beoogd;
- 3 De tertiaire effecten: hierbij kan geen directe relatie gelegd worden tussen de organisatie en de stakeholders, maar de stakeholder wordt wel indirect op de meestal langere termijn geraakt, mogelijk zelfs nadat de organisatie ophoudt met bestaan. (Schoof, 2001)

Duurzaamheid hanteerbaar maken in organisaties

Maatschappelijk ondernemen en daarmee ook het streven naar duurzaamheid is geen luxe maar dient het ondernemersbelang en loont zeker als bezit en winst breder dan alleen in materiële termen wordt gedefinieerd. Deze visie is heel treffend terug te vinden in het bekende EFQM model voor kwaliteit van de organisatie. Dit model is in 1991 gelanceerd door de European Foundation for Quality Management, een initiatief van veertien presidenten van even zovele Europese multinationals, waaronder Philips, British Telecom, Renault, Fiat, Ciba Geigy en anderen, later gevolgd door bedrijven als Daimler Chrysler

(Mercedes), Nokia, Ericsson, maar ook door tal van not-for-profit organisaties en overheidsinstellingen als de Nederlandse Politie. Het model maakt duidelijk dat de activiteiten van organisaties (processes) effect hebben op verschillende categorieën van stakeholders ('people', 'customers' en 'society'), die uiteindelijk leiden tot 'key performance results'.



Alhoewel sommigen dit model wel graag zien als een *simple rule* (een vorm van *primitivisme*), erkent dit model juist dat organisaties complex zijn en gekenmerkt worden door een geavanceerde cultuur.

Het INK-model

De Nederlandse versie van het EFQM model geeft nog weer andere mogelijkheden om duurzaamheid voor organisaties hanterbaar te maken. Deze Nederlandse versie staat bekend als het INK managementmodel (INK = Instituut Nederlandse Kwaliteit) en is identiek aan het EFQM-model, alleen worden daarbij een vijftal ontwikkelingsfasen ofwel graden van complexiteit onderkend.

- 1 De eerste fase is de *activiteit georiënteerde fase*. In deze fase ziet de organisatie alleen maar haar output in de vorm van producten of diensten en opmerkingen van stakeholders worden veelal als bedreigend ervaren.
- 2 De tweede fase is de *procesgeoriënteerde fase*. In deze fase onderkent de organisatie dat er voor het voortbrengen van goederen en diensten processen nodig zijn. Bij het ontwerpen en onderhouden van deze processen, kan in principe rekening worden gehouden met de ideeën en belangen van de stakeholders, ook met hun ideeën ten aanzien van duurzaamheid.
- 3 De derde fase is de *systeemgeoriënteerde fase*. Deze fase eist van veel organisaties begrip van de eigen complexiteit en het begrip dat een organisatie ook bewust ontworpen en ingericht kan worden. Maatregelen die tot duurzaamheid zouden kunnen leiden, kunnen in het ontwerp en beheersproces worden meegenomen.

- 4 In de vierde fase, de *ketengeoriënteerde fase*, is sprake van een graad van complexiteit waar simpele regels niet meer afdoende zijn omdat de organisatie onderkent dat haar overleven afhankelijk is van de plaats en positie die zij in de voortbrengingsketen inneemt. Een veelheid van eisen en verlangens, die meestal echt niet door altruïsme worden ingegeven, komt op de organisatie af. Duurzaamheideisen kunnen daar een onderdeel van vormen. De wil is er misschien wel, maar het echte belang wordt (nog) niet altijd onderkend.
- 5 De laatste fase in het INK-managementmodel wordt de *fase van leren en excelleren* genoemd. Zelf geef ik de voorkeur aan de term: *maatschappijgeoriënteerde fase*. De organisatie begrijpt (uit weloverwogen eigenbelang) dat zij een onderdeel van de maatschappij uit maakt en dat zij in haar handel en wandel rekening moet houden met wat er in die maatschappij omgaat. Als diezelfde maatschappij tot uitdrukking brengt dat zij begrijpt dat duurzaamheid hetzelfde is als de toekomst zekerstellen voor toekomstige generaties, dan zal dat ook richtinggevend zijn voor organisaties met dit niveau van complexiteit. Werkelijk maatschappij georiënteerde organisaties zijn overigens nog niet gevonden, dat wil echter niet zeggen dat ze niet te beschrijven zijn. De nodige tools en technieken zijn reeds voor een deel aanwezig en zijn onder andere te vinden in het kennisveld dat we aanduiden met kwaliteitsmanagement.

Tenslotte

Organisaties kunnen het beste worden aangezet tot duurzaamheid als hen duidelijk wordt gemaakt dat een hechte en goede relatie met de *corporate owners* of wel de stakeholders een levensvoorwaarde is. Door het winnen en vervolgens behouden van het vertrouwen kan de relatie veilig worden gesteld en is er sprake van een duurzame relatie. Een duurzame relatie met de stakeholders zorgt tevens voor een duurzame inbedding in de samenleving. Daarmee krijgt ze tevens een goed instrument in handen om op een duurzame wijze financieel en niet-financieel succes te bereiken op zowel korte als (misschien zelfs belangrijker) als langere termijn. Dit kan alleen als de paradox: mijn belang versus hun belang, omgezet wordt in een win-win situatie, wat kan als partijen langs meer assen dan alleen de financiële hun investering en hun rendement gaan meten.

Het vertrouwen kan gewonnen worden door:

- De rechten en belangen van stakeholders te erkennen door hen als een volwaardige discussiepartner te beschouwen;
- De directe en indirecte korte en lange termijn effecten van het functioneren van de organisatie en de gevolgen daarvan voor de stakeholders zo goed mogelijk zichtbaar te maken;
- Een kwetsbare opstelling door ruimte te bieden voor kritiek;
- Daar waar mogelijk inzicht te verschaffen in het besluitvormingsproces. Van belang is dat heldere, relevante informatie wordt verstrekt en dat duidelijk wordt gemaakt dat keuzes niet op basis van macht van enkele stakeholders, maar

op basis van een eerlijke afweging tussen rechten en belangen tot stand zijn gekomen;

- De stakeholders waar mogelijk te betrekken in het besluitvormingsproces, met behoud van elk zijn eigen identiteit, waarmee de organisatie niet van haar verantwoordelijk wordt ontslagen;
- Indien mogelijk een redelijke compensatie te bieden wanneer rechten of fundamentele belangen geschaad worden;
- De niet juiste beslissingen indien mogelijk te corrigeren en te leren van gemaakte fouten (Schoof,2001).

Deze manier van omgaan met de belanghebbenden (van vandaag en van morgen) is niet alleen een manier van invulling geven aan het begrip *corporate ownership*, het kan ook gezien worden als *emancipatie* van de stakeholder. Voor duurzaamheid is het overigens niet alleen gewenst rekening te houden met de belangen van de *corporatie owners* van nu maar ook met die van de toekomst en misschien zelfs door daarbij niet alleen aan de mensheid te denken, maar aan de rechten die toebehoren aan alles wat leeft: illegale immigranten, schoolkinderen, misdadigers, baby's planten en dieren. Duurzaam ondernemen is een kwestie van voorzichtig en stap voor stap proberen. 'Trial and error' zal ons dichterbij een antwoord brengen, mits we geduldig zijn, onderweg onze fouten onder ogen durven zien en dat alles zonder de absolute garantie op realisatie van ons doel. Wie niet begint komt nergens. In dit essay is daarom ingegaan op het begrip van *corporate ownership*. Door *corporate ownership* breed

op te vatten en te koppelen aan verschillende vormen van bezit, kunnen we een voorzichtige stap maken naar het meetbaar en hanteerbaar maken van duurzaamheid voor organisaties.

Literatuur

- Barzun, Jacques. Van de wieg tot volwassenheid. Amsterdam, Byblos 2001 784 p.
- Schoof, H.J.M. Verwachtingen waarmaken? Rotterdam, eindexamen scriptie EUR 2001.
- Fukuyama, F. Het einde van de geschiedenis en de laatste mens, Pandora.
- Hardjono, T.W. Kwaliteitsmanagement, "Laveren tussen rekkelijken en preciezen, op zoek naar mumsels", Rotterdam, oratie EUR 1999.
- Hardjono, T.W. Ritmiek en Organisdiedynamiek, Vierfasen-model. Deventer, Kluwer 1996 278p + bijlagen.
- Kaplan, R.S.,Norton, D.P.,The balanced Scorecard: translating strategy into action, Boston, Harvard 1999.
- Levinas, Emmanuel.Ethisch en Oneindig. Kampen, Kok Agora 1992, 96 p.
- NCW, AAVN, Maatschappelijk ondernemen, handreiking.Den Haag, NCW 2001.

HOOFDSTUK 9

Het mondiale perspectief bij leren voor duurzaamheid: Een pleidooi voor innovatief leren



Rob van der Vaart⁸

Inleiding

De kroon als symbool voor leren voor duurzaamheid: in ieder geval is het een symbool of model dat bij mij veel vragen oproept. Ik wil deze vragen in dit korte essay bespreken en daarmee hoop ik de discussie te stimuleren. Daarbij wil ik ook een lans breken voor vernieuwend ofwel innovatief leren over duurzaamheid, waarbij participatie en anticipatie sleutelwoorden zijn.

Elders in deze bundel is de anatomie van de kroon uitvoerig beschreven. De zachte binnenkant staat voor waarden en normen, de harde buitenkant voor kennis en vaardigheden: zowel van individuen als van organisaties en van de samenleving als geheel. De punten symboliseren maatschappelijke vraagstukken van duurzaamheid. Eén ervan betreft de mondiale dimensie: leefbaarheid hier en nu in relatie tot leefbaarheid daar en straks. De kroonjuwelen op de punten staan voor mijlpalen ofwel oriëntatiepunten, waar we naar toe zouden kunnen werken om de kwaliteit van het leren voor duurzaamheid te verbeteren. Als we het over de mondiale dimensie van duurzaamheid hebben, dan is het de vraag naar welk oriëntatiepunt we zouden kunnen streven. Zoals verderop blijkt, is dat volgens mij het innovatieve leren.

Verder vraag ik me als geograaf natuurlijk af: *waar is de kroon?*

Leren voor duurzaamheid voltrekt zich niet in een maatschappelijk vacuüm. Als ik me het model van de kroon midden in de Nederlandse samenleving probeer voor te stellen, dan zie ik de context van een samenleving, om de kroon heen, die gevangen is in een web. Dit is een web van productie- en consumptiedwang, neoliberalisme, mondiale en internationale afspraken die de bewegingsvrijheid inperken, commodificatie van vrijwel alle aspecten van het dagelijks leven. Het is zinloos om na te denken over leren voor duurzaamheid los van deze context.

Dit wil overigens niet zeggen dat 'leren voor mondiale duurzaamheid' een onmogelijke zaak is. Maar een moeizame weg is het wel.

Leefbaarheid hier en nu versus daar en straks

Het is een gemeenplaats dat het dominante, Westerse model van economische ontwikkeling steeds meer tijd en ruimte is gaan incorporeren. De hypothetische samenleving die alleen maar hout gebruikt als brandstof en bouw materiaal, grijpt niet veel meer dan honderd jaar in in het verleden en idem in de toekomst: de groeitijd van volwassen bomen en de regeneratietijd van (niet volledig verwoest) bos. Een samenleving die steenkool

8. Rob van der Vaart is bijzonder hoogleraar Geografie voor het Aardrijkskundeonderwijs aan de Universiteit Utrecht.

en olie gebruikt, grijpt miljoenen jaren terug in de geologische geschiedenis en ook de regeneratietijd richting toekomst is miljoenen jaren. Om maar te zwijgen van een maatschappij die uranium verbruikt. Dan hebben we het nog niet eens over de milieu-erfenis die zijn schaduw ver vooruit werpt. De moderne samenleving strekt zich in deze zin niet alleen uit in de tijd, maar ook in de ruimte. De voorbeelden zijn overbekend. Het Nederlandse agribusiness complex benut honderdduizenden hectaren elders in de wereld, of het nu is voor veevoerproductie of voor het verbouwen van snijbloemen. De Amerikaanse samenleving kan niet zonder olie uit andere delen van de wereld. De groeidwang van het bedrijfsleven, door *shareholder values* aangejaagd, dwingt tot expanderen: naar nieuwe domeinen in ons leven of naar markten elders in de wereld. Eric Jantsch heeft de mooie metafoor gebruikt van *time binding* en *space binding*: beide nemen voortdurend toe.

Het zou jammer zijn van de beknopte ruimte in dit essay om meer woorden vuil te maken aan de complexe verknoottheid van verleden, heden en toekomst, van hier en daar, van het lokale en het mondiale. In duurzaamheidsland is iedereen wel van deze samenhangen op de hoogte. Veel belangrijker is het om stil te staan bij de ongemakkelijke verhouding tussen het genoemde 'verknootte denken' (*Vernetztes Denken*) over de relaties hier-daar en nu-straks inzake duurzaamheid en leefbaarheid aan de ene kant en het discours over mondialisering aan de andere kant. Want hier zien we de scheiding der geesten.

Marktdenken: heil of onheil?

Aan de ene kant zijn er diegenen die menen dat marktwerking en onbelemmerde handel aan arme en rijke landen ten goede komen en dat hiermee bovendien het milieu wordt gespaard (verspilling tegengaan uit marktoverwegingen). Waar dit empirisch niet klopt, zou de schuld liggen bij de politiek (handelsbarrières, corrupt bestuur). Aan de andere kant zijn er groepen die beweren dat de asymmetrische handelsrelaties in de wereld onvermijdelijk leiden tot polarisatie tussen arm en rijk, dat de logica van neoliberalisme en flitskapitalisme sociale verbanden ontwricht en grondstoffen uitput. Beide scholen kunnen relevante feiten aandragen om hun argumenten kracht bij te zetten. Bij een discussie over 'leren voor duurzaamheid' is het van groot belang te beseffen dat dit debat ook in Nederland woedt. Nog belangrijker is het te beseffen dat de eerstgenoemde school van denken in de politiek, Nederlands en Europees, dominant is. Hiervan gaat een krachtige socialiserende werking uit naar Nederlandse burgers en organisaties. Het imago van het 'gelijk' van de eerste stroming wordt nog eens versterkt door het feit dat Nederlanders *grosso modo* 'aan de goede kant' staan van de kloof tussen rijk en arm, wat gemakkelijk kan leiden tot afzijdigheid, onverschilligheid en allerlei rationalisaties.

Plundering van de planeet

Hoe valt in een dergelijke context bijvoorbeeld het recente Wereldbevolkingsrapport 2001 van de Verenigde Naties? De boodschap was niet vrolijk. De wereldbevolking groeit snel, mis-

schien wel naar meer dan tien miljard in 2050. Het tempo van plundering van de planeet blijft toenemen. Vooral in de armste landen, die vaak toch al over weinig *resources* beschikken, vindt de bevolkingsgroei plaats. Water en brandstof worden er alarmerend schaars. Enzovoorts. Sommigen zullen zeggen dat die arme landen nu eindelijk eens moeten investeren in goed bestuur en meer moeten gaan participeren in de wereldhandel. Anderen hebben uiteraard een totaal andere mening over wat er zou moeten gebeuren. Of wij 'hier en nu' iets kunnen en moeten doen om rampen 'daar en straks' af te wenden en zo ja, wat er dan moet gebeuren, daarover lopen de opvattingen sterk uiteen. Sinds 11 september is wél (tijdelijk?) het besef gegroeid dat omstandigheden 'daar' de veiligheid en perspectieven 'hier' kunnen beïnvloeden. Maar het valt nog te bezien of de *nine-eleven shock* tot wezenlijk andere, meer mondiaal betrokken opstellingen leidt onder de bevolking en in de politiek.

Kortom: is er wel een ster die ons leidt op de punt van de kroon? Is er eenduidige en overtuigende *good practice* die voor ons een oriëntatiepunt kan zijn bij het leren voor mondiale duurzaamheid? Omdat de kroon midden in een verdeelde samenleving staat, is er geen duidelijk *Leitmotiv*.

Innovatief leren

Bij de geschetst verdeeldheid van meningen is het geluid van de Club van Rome allang niet meer een algemeen serieus genomen waarschuwing, maar eerder één van de geluiden onder vele. De Deense statisticus Bjorn Lomborg lanceerde onlangs in *The*

Skeptical Environmentalist zelfs een tegengeluid dat veel aandacht heeft gekregen: met het milieu is het nog nooit beter gegaan dan nu. Laten we toch even naar de denktank van Rome terugkeren, want daar is al geruime tijd geleden een rapport uitgebracht dat volgens mij de kern raakt van dit essay: de rol van leren bij streven naar duurzaamheid. Met enkele collega's schreef Botkin het rapport *No limits to learning*, waarvan de aanbevelingen nog steeds uiterst waardevol zijn.

Botkin is van mening dat samenlevingen neigen naar wat hij noemt *maintenance learning*, laten we zeggen sociaal-reproductief of behoudend leren. Hierbij staat cultuuroverdracht centraal: het overdragen van die kennis en vaardigheden die in de dominante maatschappelijke en politieke omgeving waardevol geacht worden. Alle tamtam over studiehuis en overige onderwijsvernieuwing ten spijt: *maintenance learning* domineert ook hier en nu in Nederland. Vakkenprofielen zijn afgeleid van de instroombehoeften van gevestigde studies in het hoger onderwijs, de 'vaardigheden' zijn vooral utilitaire vaardigheden voor een informatiemaatschappij, rendementsverhoging (ook al niets nieuws) is een belangrijke politieke beweegreden bij de vernieuwing. Reflectie ontbreekt in de scholen en oppervlakkigheid is troef. Ondanks alle vormvernieuwing is veel bij het oude gebleven. *Mutatis mutandis* geldt hetzelfde voor leerprocessen buiten de context van de school.

Voor de goede orde: met *maintenance learning* is niets mis in een betrekkelijk stabiele samenleving. Maar een samenleving

die nieuwe manieren van denken en nieuwe probleemformuleringen nodig heeft, kan er niet mee uit de voeten. De vervlochten hedendaagse wereld met haar vele fundamentele uitdagingen is een geheel nieuwe context, waar *maintenance learning* niet echt op voorbereidt. Geheel in de lijn van de Club van Rome is Botkin van mening dat de *world problematique* geheel nieuwe waarden, gedragingen, prioriteiten en probleemdefinities vereist. Als we daarop als individuen én als samenleving niet zijn voorbereid, kunnen we alleen maar leren door het catastrofaal mislopen van maatschappelijke ontwikkelingen: *learning by shock*. Zo'n shock zou wel eens buitengewoon ernstig kunnen zijn, voorziet Botkin. Daarom pleit hij voor een nieuwe vorm van leren, die ons voorbereidt op de uitdagingen van deze tijd, zodat shock voorkomen kan worden: *innovative learning*, innovatief of vernieuwend leren dus.

Anticipatie en participatie

Twee kernwoorden van innovatief leren zijn anticipatie en participatie. Anticipatie is creatief en gericht denken over de toekomst, bijvoorbeeld in de zin van: "Wat zou er in de wereld kunnen gebeuren als deze trend zich voortzet?" Het gaat niet om 'probleemoplossing' in de didactische zin van basisvorming en studiehuis, maar om het verkennen van wát nu precies de problemen zijn: *problem finding* in plaats van *problem solving*. Volgens Botkin is vaardigheid in anticiperen zinloos zonder participeren (omgekeerd trouwens ook). Participatie is het deelnemen in maatschappelijke verbanden, of dit nu een actiegroep is,

een kerkelijk verband, een buurtcomité of een politieke partij. Het is juist de combinatie van anticipatie en participatie die mensen en samenlevingen weerbaar zou maken. Waarden zijn bij deze combinatie zeer belangrijk, respect voor feiten ook, evenals *images*: besef van de vele beelden die mensen kunnen hebben van dezelfde verschijnselen en vraagstukken.

In de educatieve praktijk is innovatief denken niet minder dan een revolutie. Het houdt de uitdaging in om creatief en geïnformeerd naar de toekomst te kijken. Het vraagt aandacht voor de eigen toekomst en de verbondenheid met de toekomst van mensen elders. Het gaat er ook om dit alles te betrekken op eigen gedrag, vooral via participatie. Innovatief leren vergt maatschappelijke participatie in onderwijs en vorming en maakt sociale participatie ook tot onderwerp van dat onderwijs en die vorming. Het concept impliceert ook bewustwording van maatschappelijke participatie van mensen elders in de wereld en van het belang hiervan en de verbondenheid hiermee. En dit alles staat in het licht van de uitdagingen van één lotsverbonden wereld, met reflectie op waarden, normen en gedragingen van jezelf en van anderen.

Wie al participeert in maatschappelijke verbanden, in verband met ideële doelen, kent aan den lijve het leereffect dat hiervan uitgaat, maar ook de doodsheid van participatie zonder visie (dus met gebrek aan anticipatie). De problematiek van leefbaarheid hier-daar-nu-straks verdient een vernieuwende aanpak, die echt verschil maakt. We kennen allemaal het gevoel van

onvrede over de incorporatie van duurzaamheidseducatie in een context van *maintenance learning*: een kenniselementje hier, een eindterm daar, een marginaal punt rond duurzaamheid op de agenda van een organisatie... Deze onvrede is uitgemond in het weinig vruchtbare debat over de tegenstelling *leren over duurzaamheid* versus *leren voor duurzaamheid*. Ik noem dit onvruchtbaar, omdat kennis en 'vaardigheden' onlosmakelijke partners zijn; bovendien kan *leren voor duurzaamheid* in dezelfde valkuil van *maintenance learning* terecht komen als ééenzijdig inhoudsgerichte educatie.

Nu even praktisch

Terug naar de kroon. Misschien staat er in het veelstemmige en ideologisch verdeelde Nederland geen duidelijke ster aan de hemel die ons de weg kan wijzen bij het leren voor mondiale duurzaamheid. Dat was mijn eerste punt. Het is maar de vraag of dit een ernstig bezwaar is. Ik geloof in het adagium van John Dewey: bij leren zijn het proces en het doel hetzelfde. Men leert om te (kunnen blijven) leren. Bij leren voor mondiale duurzaamheid is het niet anders. Het proces van leren voor duurzaamheid heeft als doel dat we leren voor duurzaamheid. Er is geen gefixeerde eindtoestand. Niemand kan uit de doeken doen wat die 'mondiaal duurzame wereld' is en wat en hoe we moeten leren om die te bereiken. De regie ligt in handen van de jongere generatie, die op haar beurt bij het ouder worden ook weer met zich wijzigende omstandigheden en uitdagingen te maken krijgt. Ze moet in educatief verband wel de kans krijgen zich op

de vervlechting en onduurzaamheid van de wereld te oriënteren, zelf problemen en standpunten te formuleren, geconfronteerd worden met de moeizame inspanningen die individuen, organisaties en staten zich getroosten om de situatie te verbeteren, et cetera. We zijn bij deze omschrijving al dichtbij het innovatieve leren. Innovatief leren is niet alleen voor het onderwijs een bruikbare strategie, maar ook voor leerprocessen binnen maatschappelijke instellingen en organisaties.

Mensen kunnen uitermate inconsistent zijn. Het cognitief georiënteerde leren op scholen biedt de mogelijkheid de eigen waarden, normen, opvattingen en gedrag patronen buiten schot te laten. Jongeren verbinden 'buitenkant' en 'binnenkant' van de kroon gemakkelijker als zij de vraagstukken zélf onder woorden mogen brengen, perspectieven mogen combineren, zich met onderwerpen mogen bezighouden die ze zelf belangrijk vinden. Ook dit pleit voor de benadering van het innovatieve leren.

Hoe breng je zo iets in praktijk? In de eerste plaats door de boodschap van waar het om gaat bij (innovatief) leren over mondiale duurzaamheid eenduidig uit te dragen. In de tweede plaats door strategische allianties aan te gaan met organisaties die openstaan voor nieuwe impulsen. Tot die organisaties behoren onder meer de vakorganisaties die werken aan nieuwe programma's voor schoolvakken. En faculteiten die allerlei nieuwe modules op de rol gaan zetten in hun bachelor of master opleidingen. Of educatieve instellingen die al duidelijke stappen in de goede

richting hebben gezet en een extra impuls kunnen gebruiken. Of maatschappelijke organisaties die hier en nu te maken hebben met daar en straks, als het om duurzame ontwikkeling gaat. Strategisch en gecoördineerd optreden is bij deze maatschappelijke beïnvloeding van groot belang. Maar de weg naar mondiaal denken en leren over duurzaamheid is niet gemakkelijk. Dat komt niet alleen door de genoemde verschillen in visie, maar ook door de gevestigde praktijk bij educatieve instellingen en organisaties en door de weerbarstigheid van het thema: hier en daar verbinden en nu aan straks denken.

Enkele bronnen

- Botkin, J., M. Elmandjra & M. Malitza (1979), *No limits to learning. Bridging the human gap. A report to the Club of Rome*. Oxford: Pergamon.
- Jantsch, E. (1980), *The self-organizing universe. Scientific and human implications of the emerging paradigm of evolution*.



Duurzaamheid: maatschappelijke leerprocessen voor de kwaliteit van het leven



Epiloog door: Dr. H.H.F. Wijffels

De transitie naar een duurzame samenleving beschouw ik als de centrale opgave voor de komende periode. Stond de twintigste eeuw in het teken van de kwantiteit, we zien nu een ontwikkeling naar meer kwaliteit, variëteit, duurzaamheid. Je zou ook kunnen zeggen: van meer naar beter. De transitie naar duurzaamheid heeft alles van een lange termijn maatschappelijk zoek- en leerproces. De accenten die de auteurs van de essays, ieder vanuit hun eigen achtergrond, leggen bij interactieve menings- en besluitvorming, bij al-doende-leren (en al-lerende-doen), bij het zoeken naar een balans tussen uiteenlopende wenselijkheden en bij de noodzaak van strategisch voorraadbeheer, spreken mij erg aan.

Wat is goed leven?

In essentie gaat duurzame ontwikkeling over de vraag naar de kwaliteit van het leven: wat is goed leven, nu en hier, maar vooral ook later en elders? Op die vraag bestaat geen standaard antwoord; telkens weer zullen mensen individueel en collectief hun positie moeten bepalen. Ik vind het treffend dat Wals en Jickling 'leren voor duurzaamheid' karakteriseren als een interactief en emancipatoir leerproces en dat vervolgens benoemen als 'leren

door duurzaamheid': "... duurzaamheid als prikkel tot kritische reflectie en bezinning op hoe we willen leven (...) duurzaamheid als inspiratie om te komen tot de creativiteit en verbeelding die kennelijk hard nodig is om te komen tot nieuwe handelingsperspectieven die ons los kunnen maken van diepgewortelde gewoonten en patronen waarvan we intuïtief aanvoelen dat ze ongezond zijn."

De vraag naar wat goed leven is, is van alle tijden. Als erfgenamen van de Verlichting staan wij in dit deel van de wereld onder de invloed van de stellingname van Descartes 'Ik denk, dus ik ben'. Op basis van dat inzicht heeft de mens zich een mechanistisch wereldbeeld aangemeten en zich buiten – en ook tegenover – de natuur geplaatst. Dat heeft geresulteerd in een enorme stroom van wetenschappelijke inzichten en technologische verworvenheden. Daardoor werd de mens steeds beter in staat gesteld om de natuurlijke leefomgeving te beheersen en te exploiteren. De industriële revolutie vormt daarvan een duidelijke exponent. Uit een goeddeels agrarische samenleving heeft zich in dit deel van de wereld een verstedelijkte kennis- en informatiemaatschappij ontwikkeld.

Dankzij die ontwikkelingsgang zijn grote kernvoorraden kennis, productiepotentieel (kapitaalgoederen en infrastructuur) en sociale voorzieningen opgebouwd. Deze schragen een tegen-

men maatschappelijke welvaart en hebben maatschappelijke emancipatieprocessen bevorderd. In dit bevoorrechte deel van de wereld zijn we steeds hoger op de behoeftenpiramide van Maslow¹ geklommen. Met het toenemen van de (materiële) welvaart krijgen kwalitatieve en immateriële aspecten, zoals een hoogwaardige leefomgeving en sociale cohesie, steeds meer gewicht. We zijn weer met andere ogen naar onze natuurlijke leefomgeving gaan kijken. Een rookpluim boven een fabriek geldt niet langer als symbool van vooruitgang. En ook aan de input-zijde treden verschuivingen op: dematerialisatie van productie en verhoging van het kennisgehalte luiden de komst van een westerse kenniseconomie in.

Die verschuiving van productiefactoren, preferenties en percepties komt goed uit omdat het op industriële wijze exploiteren van de natuurlijke leefomgeving op harde grenzen stuit. Door schade en schande ervaren wij dat ook wij, mensen, onderdeel vormen van natuurlijke kringloopprocessen en ons dus niet blijvend naast of zelfs tegenover de natuur kunnen opstellen. We zullen een nieuwe koers uit moeten zetten, richting duurzaamheid.

Zoeken naar duurzaamheid

Dat uitzetten van een nieuwe koers heeft meer om het lijf dan het trekken van een rechte lijn naar een nieuwe bestemming. Dat komt mede door de kenmerken van duurzame ontwikkeling die Rotmans aanduidt: een intergenerationeel fenomeen dat zich in meervoudige domeinen op verschillende schaalniveaus manifesteert.

In de eerste plaats gaat het bij duurzaamheid eigenlijk niet om één doel, maar om een reeks van verschillende doelen, elk op een eigen schaalniveau, die deels met elkaar samenhangen.

Gelet op de lange termijn mag er vervolgens niet vanuit worden gegaan dat die doelen ook vastliggen. Het zijn bewegende doelen: de drie dimensies van duurzaamheid – die in het driehoeksmodel (zie inleiding) worden aangeduid als samenleving, fysieke leefomgeving en economie – zijn immers elk aan een eigen dynamiek onderhevig.

In de derde plaats kan de precieze positie van die doelen niet objectief worden bepaald. Wat wel en wat niet duurzaam wordt genoemd, is onderwerp van maatschappelijke oordeelsvorming. Conflicterende waarden en belangen moeten tegen elkaar worden afgewogen. Uiteindelijk gaat het om de waarden die mensen (individueel en collectief) hechten aan verschillende soorten risico's².

Ten vierde is onze kennis van de wegen die naar de doelen leiden onvolledig. Of positief geformuleerd: ons inzicht in de werking van complexe economische, sociale en ecologische systemen neemt, evenals ons technische vernuft, nog steeds toe.

Kortom, we weten wel globaal in welke richting we duurzaamheid moeten zoeken, maar de precieze bestemming en de te volgen route liggen niet onomstotelijk vast. Deze worden periodiek, mede aan de hand van opgedane ervaringen (al-doenderen en al-lerende-doen), in interactieve besluitvormingsprocessen bepaald.

Duurzaamheid, economie en marktwerking

Voor sommigen lijkt de koerswijziging richting duurzaamheid een afwijzing in te houden van wat Van der Vaart kortweg aanduidt als het 'marktdenken'. Zo'n afwijzing zou berusten op een beperkt beeld van het domein van de economie en van de werking van markten.

"Economische waarden worden in de regel in geld uitgedrukt ...", stelt Oppenhuisen terecht. Dat betekent evenwel niet dat effecten en kwaliteitskenmerken die zich niet (goed) in euro's laten uitdrukken, bij het bepalen van de maatschappelijke welvaart maar buiten beschouwing zouden moeten blijven. Lord Robbins omschreef de economische wetenschap al in 1932 als "a science which studies human behaviour as a relation between ends and scarce means which have alternative uses". Daarbij worden de voorkeuren van mensen als gegeven beschouwd. In lijn met deze omschrijving bestaat de maatschappelijke welvaart uit het totale nut dat mensen – individueel en/of gezamenlijk – onttelen aan het gebruik van schaarse, alternatief aanwendbare middelen. Tot die middelen behoren nadrukkelijk zowel reproduceerbare goederen en diensten als niet-reproduceerbare goederen zoals natuur- en landschapswaarden. Het domein van de economie is daarmee duidelijk breder dan dat van de wereld van economische groeicijfers en financiële rendementen (zoals ook het driehoeksmodel van hoofdstuk 1 zou kunnen suggereren).

In onze complexe samenleving die is gebaseerd op een verfijnde, grensoverschrijdende arbeidsverdeling, zijn markten onmis-

baar als krachtig en doelmatig allocatiemechanisme. De markt respecteert en honoreert individuele preferenties die via koopkrachtige vraag tot uitdrukking worden gebracht. In deze neutraliteit schuilt zowel de kracht als de beperktheid van de marktwerking. In de marktwerking zullen een besef van goed en kwaad en een oog voor externe effecten en lange termijnprocessen (zoals nodig om duurzaamheid te bewerkstelligen) slechts naar voren komen voorzover deze zijn geïncorporeerd in de effectieve vraag van burgers en bedrijven (tenzij de overheid corrigerend optreedt, door regelgeving en belastingheffing).

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Ondernemingen zijn belangrijke dragers van de maatschappelijke ontwikkeling doordat ze waarde scheppen: door het voortbrengen van goederen en diensten die menselijke behoeften bevredigen en door werkgelegenheid en bronnen van inkomensverwerving te scheppen. Tegelijkertijd worden door de productie én consumptie van goederen en diensten ook bepaalde waarden (zoals verbonden aan natuur en milieu) geschaad. Deze 'schadeposten' behoren in het kader van een breed welvaartsbegrip (zie hierboven) bij het bepalen van de totale maatschappelijke waardecreatie in mindering te worden gebracht. Van ondernemingen verwachten we meer dan alleen oog voor het financiële profijt. De samenleving verwacht vandaag de dag maatschappelijk verantwoord ondernemen. De SER kenschetst dat als³:
het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waarde-

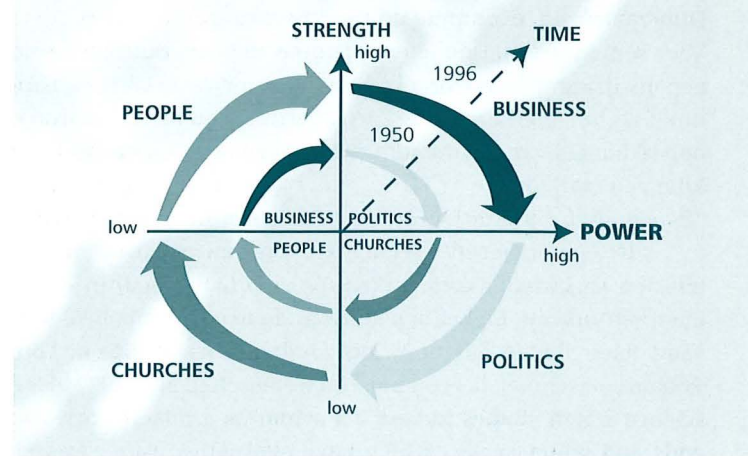
creatie op langere termijn in de drie dimensies 'profit' (de voortbrenging van goederen en diensten, met winst als maatstaf voor de maatschappelijke waardering daarvan), 'people' (de gevolgen voor mensen, binnen en buiten de onderneming) en 'planet' (de effecten op het natuurlijk leefmilieu); en de bereidheid met de verschillende belanghebbenden ('stakeholders') een relatie te onderhouden op basis van doorzichtigheid en dialoog.

Verschuivingen in de maatschappelijke configuratie

Hardjono brengt maatschappelijk verantwoord ondernemen terecht in verband met de veranderde plaats van ondernemingen in een steeds complexere mondiale samenleving en met het respecteren van de belangen van een ruime – in feite ongelimiteerde – kring van stakeholders (direct en indirect belanghebbenden). Ook binnen het bedrijfsleven ervaart men verschuivingen in de maatschappelijke configuratie. Illustratief is de volgende figuur die ik ontleen aan een bijdrage van de (toenmalige) Shell-topman Van den Bergh⁴.

De figuur vergelijkt de huidige machts- en krachtsverhoudingen met die in 1950. Kracht (strength) wordt daarbij geassocieerd met initiatief en ideeën; macht (power) vooral met handhaving. Van den Bergh geeft daarbij een toelichting met de volgende strekking:

In de jaren vijftig scoorde de politiek (de overheid) in de publieke opinie hoog op zowel kracht als macht. De kerken scoorden hoog op macht en laag op kracht; voor het bedrijfsleven lag de



situatie juist andersom: hoog op kracht en laag op macht. Inmiddels zijn de posities als het ware een kwadrant doorgeschoven. Het publiek, de samenleving heeft duidelijk aan kracht – aan ideeën, potenties en verlangens – gewonnen en plaatst nu niet de overheid maar de ondernemingen in het kwadrant waarin kracht wordt gepaard aan macht.

De verschuivingen die Van den Bergh schetst weerspiegelen de emancipatie die zich de afgelopen decennia in onze samenleving heeft voltrokken. Normen en waarden kwamen vroeger van 'boven': van kerk en/of overheid. De emancipatie heeft ook die vorm van hiërarchie weggenomen. Normen en waarden worden nu verspreid in de samenleving ontwikkeld; het morele

leiderschap heeft een pluriform karakter gekregen. Burgers gaan niet alleen bij overheden of kerken te biecht om het morele gehalte van maatschappelijk handelen te toetsen. Er is sprake van een maatschappelijke arena waarin normen, waarden, maatschappelijke verwachtingen en doelstellingen zich in interactie ontwikkelen – en waar dus ook, in termen van deze essaybundel, burgerschap wordt ontwikkeld en uitgeoefend (zie de bijdrage van Van der Kamp) en duurzaamheid wordt 'geleerd'. Burgers groeperen zich daartoe in diverse maatschappelijke organisaties (NGO's) die zich in essentie inzetten voor respect voor het leven in brede zin: van mensen, dieren en ecosystemen.

In de nieuwe maatschappelijke configuratie wordt ook van ondernemingen moreel leiderschap gevraagd. Althans een deel van de leidinggevenden in het bedrijfsleven onderkent en erkent dit beroep op de 'kracht' en 'macht' van ondernemingen. "De ethische of morele schijnwerpers zijn verschoven van de kerken en overheden naar het bedrijfsleven. Als bedrijfsleiders dienen we te begrijpen dat mensen in deze uitdijende wereld moreel leiderschap van ons verwachten op mondiale onderwerpen als duurzame ontwikkeling en maatschappelijke verantwoordelijkheid."⁵ De onderneming is daarmee onderhevig aan verschillende krachten: aan wat *moet* (vanwege wet- en regelgeving én vanwege maatschappelijke verwachtingen), aan wat *hoort* (op grond van eigen waarden en normen) en aan wat *loont* (en dus ook in financiële zin waarde toevoegt, bijvoorbeeld door een versterkte reputatie)⁶.

De overheid in de netwerksamenleving

De drie organiseerprincipes die Meuleman en Roobeek naar voren schuiven – betrokkenheid, interactiviteit en een netwerk-omgeving – sluiten goed aan bij de ontwikkeling van de maatschappelijke arena die ik hierboven heb geschetst. In hun essay onderscheiden zij drie niveaus van organiseren: in *verbanden*, door te *verbinden*, met *verbonden* deelnemers. Terecht benadrukken zij het horizontale karakter van de netwerksamenleving. In veel opzichten neemt de overheid daarin een nevenschiktelijke positie in. Dat neemt niet weg dat de overheid blijft beschikken over de middelen om bepaalde normen uiteindelijk *bindend* op te leggen. Op die macht zal ook in de toekomst een beroep (moeten) worden gedaan om collectieve goederen (denk aan infrastructuur) te verzorgen en om *free rider*-gedrag tegen te gaan. Meer in het algemeen blijft er ook in de netwerksamenleving behoefte aan vormen van coördinatie en aan collectieve arrangementen.

Een treffend voorbeeld van het problematische karakter van de transitie naar duurzaamheid biedt de wereld van verkeer en vervoer. Dat is een grote, diverse en diffuse doelgroep. Voor het simultaan realiseren van bereikbaarheid, leefbaarheid en veiligheid zullen we een mobiliteitsmarkt moeten inrichten⁷: een markt die individuele gebruikers zo direct mogelijk, via een gedifferentieerde kilometerheffing, confronteert met de maatschappelijke kosten van hun mobiliteitsgedrag. Dat biedt dan ook weer een goede basis voor maatschappelijke besluitvorming over investeringen in infrastructuur.

globalisering

Duurzaamheid is ons streven niet alleen binnen de landsgrenzen, maar ook internationaal. Dank zij handelsliberalisatie en sterke verbeteringen in vervoerssystemen en in informatie- en communicatietechnologieën is sprake van een globalisering van economische verhoudingen. Deze globalisering schept op zich mogelijkheden om door een verdere internationale arbeidsverdeling wereldwijd de maatschappelijke welvaart te vergroten. Velen in ontwikkelingslanden kunnen nu echter van die mogelijkheden geen gebruik maken. Ruim één miljard mensen moet rondkomen van minder dan US \$ 1 per dag, en bevindt zich daarmee onderaan de piramide van Maslow. De 48 minst ontwikkelde landen tellen samen meer dan 10 procent van de wereldbevolking; hun aandeel in de wereldhandel bedraagt evenwel niet

meer dan een half procent (en daalt zelfs nog). De inwoners van Afrika ten zuiden van de Sahara – die juist bij uitstek baat hebben bij het opheffen van handicaps van geografische afstand en tekortkomingen in de fysieke infrastructuur – beschikken samen over niet meer dan 0,1 procent van de Internet-aansluitingen. De integratie van de (armste) ontwikkelingslanden in de wereld-economie zie ik dan ook als een belangrijke uitdaging voor de komende periode. Een verdere versterking van de internationale rechtsorde en een grotere beleidscoherentie op internationaal vlak zijn nodig om duurzame ontwikkeling wereldwijd te bevorderen. De wereldeconomie heeft effectieve en doelmatig functionerende multilaterale instellingen nodig, nu en in de toekomst⁸. Daar ligt ook een belangrijke opgave voor de komende duurzaamheidsconferentie in Johannesburg.

noten

1. Deze piramide rangschikt van beneden naar boven de volgende behoeften: lichamelijke behoeften (zoals voedsel en water); veiligheid en zekerheid; sociale geborgenheid; erkenning en waardering; zelfverwerkelijking.
2. Zie: WRR, Duurzame risico's: een blijvend gegeven, Rapport 44, Den Haag 1994.
3. Zie: SER-advies De winst van waarden, publikatienr. 00/11.
4. Maarten van den Bergh, Corporate Social Responsibilities amidst a Free Trade World, in: Harry Oldersma (red.), From Havana to Seattle and Beyond – The Quest for Free Trade and Free Markets, Den Haag 2000, pp. 103-113, inz. pp. 107 en 108.
5. Presentatie van A. Rinnooy Kan bij de introductie van de ING-code, aangehaald in: J. Wempe en M. Kaptein, Ondernemen met het oog op de toekomst – integratie van economische, sociale en ecologische verantwoordelijkheden, Den Haag (SMO) 2000, p. 12.
6. Vgl. Henk van Luijk, Eén stap verder dan ethiek, in: Herman Noordegraaf en Johan van Workum (red.), Maatschappelijk verantwoord ondernemen – Een nieuwe fase in het kapitalisme, Kampen 2000, pp. 52-65, inz. pp. 55 en 56.
7. Zie: SER-advies Nationaal Verkeers- en Vervoersplan 2001-2020, publikatienr. 01/03.
8. Vgl. het briefadvies van de SER over globalisering van 18 oktober 2001.

