

WOORD VOORAF

‘Ter aansporing ende vermaeck.’

Iedere week ontvang ik vele e-mails van mensen die het roer om willen gooien en willen werken aan een duurzamere samenleving. Sommigen in of naast hun huidige baan, anderen bieden spontaan hulp aan en willen stoppen met een baan die niet inspireert of bijdraagt aan onduurzaamheid. Velen vragen zich echter af hoe ze kunnen bijdragen. Ze voelen aan dat de huidige manier van consumeren en verspillen niet vol te houden is en voelen ook dat de manier van samenwerken aan een duurzamere samenleving een andere zal zijn. Meer met anderen, samen, meer delen, met meer onderling vertrouwen en op basis van nieuwe ideeën. Voor al die mensen die voelen dat er een nieuwe tijd aan komt, maar die nog zoeken naar handvatten en meer houvast, is dit boek een inspiratiebron.

Het boek verhaalt over het gezamenlijk bouwen van een circulaire economie op basis van duurzame energie. Willen we de aarde leefbaar houden voor onszelf en voor volgende generaties, dan is een radicale omslag nodig naar zo’n economie en zullen we goede voorbeelden en aanstormende nuttige innovaties snel moeten implementeren en opschalen. Dat vereist mensen met kennis en lef, die doorgaan waar anderen ophouden. Mensen die er lol aan beleven alle beren van de weg te tikken en die hun omgeving meesleuren in hun enthousiasme. Mensen die effectieve teams om zich heen verzamelen en zich niet laten inkapselen in verstarrende bureaucratieën of praatclubjes. Mensen die niet wachten op de overheid of een subsidie, maar gewoon aan de slag gaan en slim manoeuvreren.

Zulke mensen en snelle actie zijn hard nodig, want de aarde nadert allerlei kritische grenzen. Dat maakt dat we grondstoffen in de economie moeten houden, in plaats van ze te verbranden of weg te gooien op een afvalberg. De circulaire economie wordt noodzaak en hoe eerder we leren grondstoffen zo goed en vaak mogelijk te gebruiken, hoe beter. Wij kunnen nu nog een aantal vervelende omslagen voorkomen, als we nu samen aan de slag gaan. En wat let ons?

Samenwerken aan een leefbare samenleving geeft energie en voldoening. Samen bereik je vaak meer dan alleen en we hebben heel veel mensen nodig die de goede kant op duwen, om de omslag naar een duurzame samenleving te maken. Leiders die het heft in handen nemen en heel veel mensen die snappen hoe je beweging creëert en oplossingen op papier omzet in concrete actie en resultaten. Dit boek laat zien hoe je projecten anders kunt organiseren en verder kunt reiken dan je dacht. Laat u inspireren door dit boek en haak aan bij de weconomy!

Marjan Minnesma
Directeur Stichting Urgenda

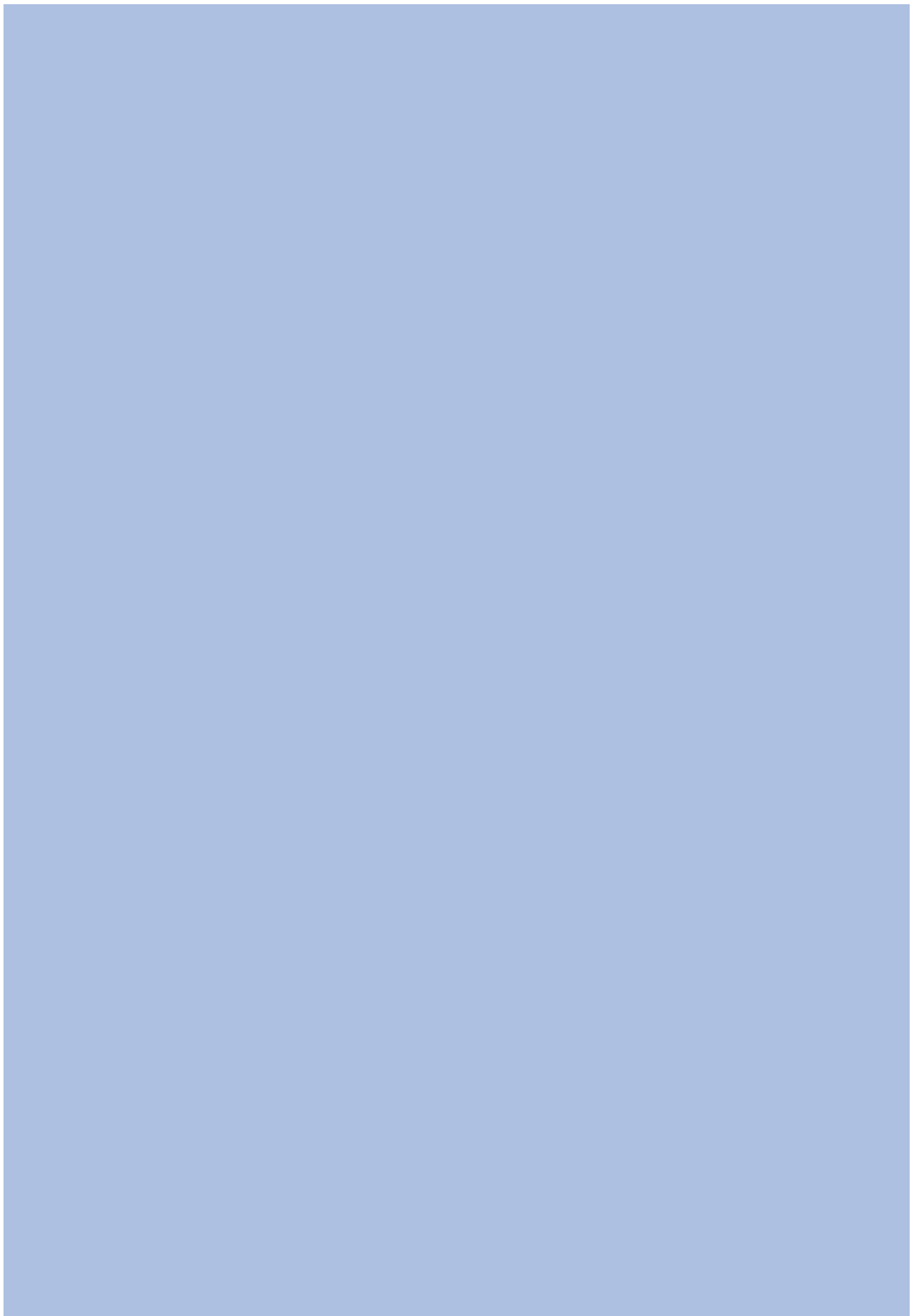
Inleiding: werken aan de WEconomy

Jan Jonker, Jan Oosting en Herman Verhagen

Inhoud

- 1.1 Werken aan de WEconomy
- 1.2 Anders kijken
- 1.3 Anders organiseren
- 1.4 Onderweg naar een circulaire economie
- 1.5 Delen is het nieuwe vermenigvuldigen
- 1.6 Van een Iconomy naar WEconomy
- 1.7 Verantwoording

Literatuur



Inleiding: werken aan de WEconomy

1.1 Werken aan de WEconomy

In 1987 verscheen *Our common future*, het rapport dat duurzame ontwikkeling een plek gaf op de politieke agenda. De boodschap destijds was: 'Het is tijd om te breken met patronen uit het verleden. Pogingen de sociale en ecologische stabiliteit te handhaven door oude benaderingen van ontwikkeling en milieubescherming, doen de instabiliteit slechts toenemen' (World Commission on Environment and Development, 1987).

Vijfentwintig jaar later is het beeld gemengd. Enerzijds is de situatie verslechterd. De wereld is – nog meer dan in 1987 – een tikkende tijdbom. Weliswaar met een lange lont, maar ook met potentieel catastrofale gevolgen. Verontrustend is vooral dat vraagstukken die voorheen min of meer losse modules waren (armoede, klimaat, financiën, milieu), steeds meer aan elkaar klonteren en elkaar versterken. Risico's en verstoringen in een deel van het systeem sijpelen door en brengen een kettingreactie op gang die het hele systeem infecteert. Bedreigingen zijn vloeibaar geworden: ze zijn niet langer gebonden aan een locatie of specifiek subsysteem. Er is een breekbare en complexe mondiale samenhang ontstaan tussen alles en iedereen. In die zin is er geen 'hier tegen daar' meer. Er is alleen nog overal. Er is ook geen wij tegen zij meer. We zijn allemaal wij geworden. Van elkaar afhankelijk, of zo u wilt, tot elkaar veroordeeld. We zijn terechtgekomen in een systeemcrisis die de hele wereld omspant.

Anderzijds ontstaat juist de laatste jaren een nieuwe dynamiek. In het verleden waren hakken, plunderen, verontreinigen en verbranden de standaard en was duurzaamheid een afwijking. Dit is niet langer gemeengoed. Op steeds meer plekken groeit duurzame ontwikkeling geleidelijk uit tot het 'nieuwe normaal'. Het wordt besproken in de directiekamers van veel multinationals. Het krijgt gestalte door een heropleving van lokale duurzaamheidsinitiatieven. En het wordt ook

zichtbaar in opkomende economieën en ontwikkelingslanden die zich ontplooiën als duurzaamheidslaboratorium. Voor het eerst zijn er zichtbare signalen van een ontluikende trendbreuk en kunnen we hoop koesteren op een systeemverandering. Dit betekent niet dat het een fluitje van een cent is. Het is trekken en sleuren. Want waar voorlopers de kansen van morgen creëren, houden achterblijvers vast aan de waarheden van gisteren en stellen het moment waarop ze hun verlies moeten nemen zo lang mogelijk uit.

Dit boek steekt de voorlopers een hart onder de riem, door inspirerende denkwijzen te presenteren, nieuwe vormen van werken te laten zien en een aantal verander-tools aan te reiken. Daar kan ook het peloton van volgers zijn voordeel mee doen.

1.2 Anders kijken

Astronauten die van buitenaf naar de aarde kijken, beschrijven onze planeet als ‘een juweel, zo kleurrijk en stralend dat het voelde of je hem op kon pakken’ (*de Volkskrant*, 20 juli 2009). Wie met twee benen op de grond staat, ziet geen stralend juweel maar een gewond dier. We lijken collectief verdwaald in een systeem dat mensen verplicht te leven tegen zichzelf en oorlog te voeren tegen de natuur. Dit is misschien niemands bewuste keuze, maar wel de uitkomst van ieders manier van kijken. We kunnen de schuld niet afschuiven op monsters, marsmannetjes of dinosaurussen. Wij zelf zullen het moeten rechtzetten. Dat is minder gemakkelijk dan misschien op het eerste gezicht lijkt.

In 1986 vond een explosie plaats in de kerncentrale van Tsjernobyl. De aanwezige nucleaire ingenieurs hadden een grenzeloos vertrouwen in het ontwerp en de veiligheid van de centrale. Ze dachten daardoor dat een explosie onmogelijk was en gingen buiten kijken, want daar kwam volgens hen de oorzaak van de explosie vandaan. Die denkfout bekochten ze met de dood: ze stierven allemaal aan een overdosis radioactiviteit. De eigenlijke doodsoorzaak was hun onvermogen voorbij het eigen paradigma te kijken. Deze ingenieurs waren niet dom maar blind. Ze zagen het probleem niet, omdat binnen hun manier van kijken een explosie niet kon bestaan.

We hebben allemaal last van dergelijke paradigmablindheid. We kijken door een filter naar de realiteit en zien meestal alleen de dingen die we verwachten te zien. Gegevens die niet passen, schuiven we als irrelevant opzij. Of we kijken er simpelweg overheen. We vertrouwen vaak blind op manieren van kijken die sinds de industriële revolutie diep zijn ingesleten en hebben niet in de gaten hoezeer we gegijzeld zijn door hardnekkige gewoonten, vastgeroeste patronen en mentale modellen. Ze zijn als het onderwatergedeelte van de ijsberg: je ziet het niet, maar hebt er wel last van.

Juist hier ligt echter een cruciaal aanknopingspunt voor duurzame ontwikkeling. Want we kunnen de aarde niet de andere kant op laten draaien en de zwaartekracht

afschaffen, maar we kunnen wel ons beeld van de wereld kantelen. Als mensen en organisaties hun manier van kijken veranderen, kunnen ze in feite de hele wereld veranderen. In die zin is duurzame ontwikkeling vooral een ‘mentale bevrijdingsbeweging’. Het is met nieuwe ogen kijken en dingen die we in het verleden normaal vonden en voor lief namen, afleren en abnormaal gaan vinden.

Is dit normaal?

Schoon drinkwater is een primaire levensbehoefte, Coca-Cola niet. Maar Coca-Cola is overal in de wereld verkrijgbaar en schoon drinkwater niet. Is dat normaal? Moedermelk op Groenland is als gevaarlijk afval te betitelen. Dit wordt veroorzaakt door gif dat vanuit industriële centra elders in de wereld via lucht- en waterstromingen naar Groenland drijft en daar in de voedselketen terechtkomt. Is dat normaal? Ecosystemen verdwijnen. Wij woelen de aarde om en putten de bodem uit. We halen in een zorgwekkend tempo mineralen, brand- en grondstoffen uit de bodem en vervuilen lucht, bodem en water met giftige stoffen.

Dat kan de natuur trouwens weinig schelen. Een rijzende zeespiegel heeft geen last van zichzelf. De natuur overleeft het wel. De vraag is of wij, onze kinderen en kleinkinderen het overleven. Zoals Gerrit Komrij zei: ‘De mensheid hangt als een rijpe appel aan de boom.’

De economie heeft geen honger. Mensen hebben honger. Toch gaven regeringen in 2008 liefst 18.000 miljard dollar steun aan banken en bedrijven en slechts 3 miljard dollar aan bestrijding van de voedselcrisis (Wijffels, 2009). Er werd bij gezegd dat banken te groot zijn om ‘om te vallen’. Is een groep van een miljard hongerige mensen te klein om overeind te houden? Het zegt in ieder geval iets over (verkeerde) prioriteiten, over wat we normaal vinden. Het aandeel Shell is 24 uur per dag te volgen, maar Wall Street houdt de koers van de armoede niet bij. De Dow Jones van biodiversiteit bestaat niet en Moeder Natuur heeft geen AEX (Friedman, 2009).

Duurzame ontwikkeling als mentaal kompas

Duurzame ontwikkeling biedt het houvast van een mentaal kompas. Het verschaft de mensheid een missie en de wereld een hart. Het bestrijdt geen kwaad met kwaad, maar schetst het perspectief van het goede leven. Het gaat niet over iets kwijtraken, opgeven of inleveren, maar over het herontdekken van datgene wat waarde heeft: mensen en ecosystemen. Duurzame ontwikkeling is volgens Herman Wijffels ‘het nieuwe maatschappelijke project van de eenentwintigste eeuw’, zoals welvaartverbetering en emancipatie dat in de twintigste eeuw waren (Wijffels, 2002).

Duurzame ontwikkeling verandert niet hoe mensen kijken, maar een andere manier van kijken creëert duurzame ontwikkeling. Ondernemers die anders kijken; kunstenaars, activisten, studenten, ambtenaren, politici en wetenschappers. Kijken door de bril van duurzame ontwikkeling is iets wat iedereen kan doen. Ongeacht wie je bent, waar je bent en wat je doet.

1.3 Anders organiseren

Het overheidsbeleid is: van onduurzaamheid repareren naar duurzaamheid creëren. In het duurzaamheidsbeleid zwaaiden experts de afgelopen vijftwintig jaar de scepter. Op deelgebieden werden maatregelen, programma's en deeloplossingen ontwikkeld. In het verlengde daarvan ontstonden nieuwe bureaucratische 'beheersapparaten'. Ze leken te zeggen: maak je geen zorgen. We begrijpen wat er gaande is. We hebben het onder controle. We kunnen het managen. We hebben immers een afvalplan, een hitteplan, een dijkenplan, een statiegeldplan, een CO₂-reductieplan, een 'voor alles wat'-plan. Zo werden vraagstukken weggestopt in hokjes en vakjes. Door slechts losse onderdelen te adresseren en te repareren, hoopten zich onder de oppervlakte echter steeds meer spanningen op. Problemen die aanvankelijk opgelost leken, bleken na verloop van tijd uit te waaiëren en door te schieten naar andere vraagstukken, waardoor elders weer een nieuwe breuk ontstond. Om ook deze weer te repareren, begon het praten, wikken en wegen opnieuw.

Een voorbeeld is het beleid om de Noordzeevervisserij door middel van vangstquota aan banden te leggen. Deze op zichzelf goede intentie leidde tot onbedoelde negatieve neveneffecten: de vissersvloot verplaatste zich naar West-Afrika om daar – vaak illegaal – de zeeën leeg te vissen. Hierdoor raakten lokale vissers hun bron van bestaan kwijt. 'Afrika voedt Europa, maar wijzelf hebben niets meer te eten', aldus een van hen (Duurzaam Nieuws, 2011). Op zoek naar een nieuw bestaan varen Afrikaanse vissers vervolgens in overbeladen en gammele bootjes richting Europa en zoeken als ongewenste ecomigrant naar openingen in het fort Europa.

Duurzaamheidsbeleid was de afgelopen vijftwintig jaar vaak synoniem met pleisters op wonden plakken, symptomen bestrijden en tekortkomingen repareren. Hierdoor belanden we voortdurend van de regen in de drup. De les is: wie een structureel onduurzaam systeem repareert, eindigt met een opgelapt onduurzaam systeem. Dit patroon is alleen te doorbreken door de sprong te maken van symptoombestrijding binnen het bestaande systeem, naar systeemverandering. Dat lukt echter alleen als we niet langer experts door een microscoop naar details laten turen, maar een telescoop pakken om het geheel te zien. Centraal moet staan: het zoeken naar samenhang, het leggen van verbanden, streven naar integrale benaderingen en bundelen van collectieve wijsheid door samenwerking. Als mensen en organisaties hun perspectieven verenigen rond een collectief doel – wat niet hetzelfde is als alle standpunten op één hoop gooien – gaan ze vanzelf breder kijken.

Bedrijven: duurzaamheid als noodzaak

Bedrijven hebben, een enkele uitzondering als Interface daargelaten, duurzaamheid altijd gezien als een kostenverhogende afwijking van de standaardbedrijfspraktijk. De laatste jaren is echter sprake van een kentering. Zo wil Unilever de ecologische voetafdruk van haar producten in 2020 gehalveerd hebben. Vergelijkbare ontwikkelingen zijn zichtbaar bij andere multinationals en sijnpielen van

daaruit ook door naar het MKB. Deze bedrijven beseffen dat duurzaamheid cruciaal is voor hun toekomstbestendigheid. Want de mondiale middenklasse is in 2030 naar verwachting met 3 miljard mensen toegenomen. Dit betekent: meer consumptie en dus meer schaarste en hogere prijzen van water, grondstoffen en land en meer druk op ecosystemen. Naar verwachting is de vraag naar water in 2030 bijvoorbeeld 40 procent hoger dan het aanbod, waardoor de prijs tot wel 300 procent kan stijgen. In deze situatie leidt te weinig accent op duurzaamheid tot meer kosten, meer risico en meer kwetsbaarheid.

Bedrijven met duurzaamheidsambities staan voor mammoetoperaties die zij niet op eigen houtje kunnen volbrengen. Daarvoor zijn de uitdagingen te groot, te complex en te diep geworteld. Halvering van de ecologische voetafdruk door Unilever heeft bijvoorbeeld betrekking op duizenden producten met tienduizenden ingrediënten uit tientallen landen. Iets simpels als het verduurzamen van het laagje chocolade op een koekje vereist toegang tot en training van duizenden kleine cacao-boeren in Ivoorkust. Daardoor begint het verminderen van complexiteit met samenwerking van het hele systeem of de hele keten, zoals toeleveranciers, ngo's, tussenhandelaren en overheden. Samenwerking neutraliseert deels de zwakte van het systeem (namelijk veel schakels). Om hun ketens te verduurzamen, is het onvermijdelijk dat bedrijven ook duurzaam consumeren zullen stimuleren. Unilever heeft bijvoorbeeld vastgesteld dat driekwart van de CO₂-uitstoot en de helft van het watergebruik dat aan haar producten hangt, ontstaat als was-, schoonmaak- en verzorgingsmiddelen eenmaal in handen vallen van consumenten.

Ook de omschakeling van een lineaire economie (producten maken, gebruiken en afdanken) naar een circulaire economie (producten maken, gebruiken en hergebruiken) vereist anders organiseren. In de ontwerpfase van producten zal meer aandacht komen voor de vraag hoe je datgene wat je in een product stopt, er later weer het beste uit kunt halen. Daarnaast brengt grondstofschaarste de leasesamenleving dichterbij. Bedrijven deponeren grondstoffen in producten. Het product wordt een (tijdelijke) grondstoffenbank. Het bedrijf blijft eigenaar van het product en zamelt dit na gebruik door consument weer in. Dit leidt tot leaseconstructies (voor mobiele telefoons, kantoorinrichting, verlichting, schoenen, enzovoort) waarbij mensen het bezit van een mobiele telefoon inruilen voor het gebruik ervan.

Burgers: verandering van onderop

De lokale wereld verovert ruimte terug op de global village. In Nederland bestaan inmiddels driehonderd lokale duurzame energie-initiatieven die het businessmodel van de RWE's en EON's van deze wereld kannibaliseren. Soortgelijke ontwikkelingen zien we in de voedselvoorziening – (stads)moestuinen, streekeigen producten. Of in de zorg, waar De Opvoedpoli en Buurtzorg een antwoord formuleren op de overkill aan management en bureaucratie van de gevestigde instellingen. Deze lokale burgerinitiatieven vechten niet tegen en vluchten niet weg voor de gevestigde orde, maar vernieuwen door opzij te stappen. Zij zien leiderschap niet als macht

maar als verantwoordelijkheid nemen. En dat kan iedereen, in elk dorp en in elke stad. Zij maken geen grote gebaren en gebruiken geen grote woorden, maar kiezen voor de menselijke maat, voor de verbindingen in lokale netwerken, het vertrouwen door het elkaar kennen en de korte lijnen. De macht is niet langer aan groot, de kracht is aan klein.

I.4 Onderweg naar een circulaire economie

‘De gewelddadige revolutie is een wanhoopremedie. We moeten een revolutie maken voordat die uitbreekt, een stille revolutie die kanalen graaft van de burgers en hun frustraties naar de centra van de macht, en dat met vreedzame middelen. Dat is de grote opgave voor een nieuwe politiek.’ Hans van Mierlo sprak deze woorden in 1968 uit en ze zijn nog steeds bijzonder actueel, zowel in de politiek als in de economie. Wij moeten dat, in een variatie hierop, ook doen: een stille revolutie maken. Een revolutie die gaat over een andere, houdbare economie en een bijbehorende manier van werken, produceren en consumeren. En daar hoort ook bij: anders innoveren, anders organiseren, anders ontwikkelen en anders onze talenten inzetten.

Zo’n stille revolutie begint bij een analyse van het huidige systeem. Veel auteurs, denkers en filosofen hebben dat inmiddels al voor ons gedaan en allerlei gebreken geconstateerd. We kunnen veel leren van zo’n systeemanalyse.

Collapse

Het huidige systeem is overigens niet, zoals sommigen denken, het resultaat van doelbewust handelen of planmatige actie. ‘We bedenken niets! Onze ingewikkelde economische geschiedenis laat zien dat we met vallen en opstaan markten hebben gecreëerd die nooit in evenwicht zijn en steeds opnieuw onverwachte schokken ondergaan. In feite zijn we bezig om de schillen en rotzooi van gisteren op te ruimen’, aldus Ewald Engelen, bijzonder hoogleraar etnisch ondernemerschap aan de Vrije Universiteit te Amsterdam (*Vrij Nederland*, 17 maart 2012, p. 28). We hebben dit systeem niet doelbewust gecreëerd; het is ontstaan door de interactie van verschillende krachten en invloeden.

Jared Diamond beschrijft in *Collapse* hoe in de geschiedenis steeds dezelfde elementen cruciaal blijken te zijn in de ondergang van systemen: beschadigen van de natuurlijke omgeving, klimaatverandering, vijandige burens, verlies van handelspartners en het antwoord van de maatschappij op haar eigen problemen (2009, p. 11-15). In essentie is deze set van vijf elementen terug te brengen tot twee: overbelasting van hulpbronnen (met milieuschade en klimaatverandering tot gevolg) en het primaat van de grote belangen van heersende elites (die niet willen zien of zelfs verbergen dat er problemen zijn). Beide elementen zien we in de huidige systeemcrisis terug: overbelasting van hulpbronnen en grote belangen van

de huidige elites – zie de financiële crash van 2008 en hoe de financiële markten allesoverheersend blijven in de economische verhoudingen. Wat zegt Diamond over een alternatieve strategie? Uit zijn studie naar de succes- en faalfactoren van beschavingen komen twee cruciale aspecten naar voren: langetermijnplanning (!) en de moed om heersende waarden ter discussie te stellen en daarbij te focussen op de noodzaak om individuele belangen ondergeschikt te maken aan het groepsbelang (p. 522-524).

De New Economics Foundation (NEF), een Britse non-profitdenktank, geeft in *The great transition* (2009) een systeemanalyse. ‘We are facing a series of interlinked systemic problems – consuming beyond our planetary limits; untenable inequality; growing economic instability and a breakdown in the relationship between “more” and “better”.’ En even verder: ‘The financial crisis exposed deep flaws in the approach to economics that has dominated policy-making for a generation. It turns out that letting markets rip does not always lead to the best outcomes for societies. Government intervention, far from being inherently inefficient, turned out to be essential to prevent system-wide collapse. A return to blind faith in markets to deliver a future of endless, rapid growth is impossible to imagine now. This promise was always illusory, even on its own terms. Economic liberalization has not delivered rapid growth on a consistent basis, but has been characterized by booms and crashes (...). The promise was also an illusion at a more basic level. Essentially, orthodox economic theory assumes the infinite consumption of finite resources. Growth, in the sense of using more and more stuff, is obviously impossible when there is only a certain amount of stuff. We can use what we have more efficiently of course, but this too, has hard limits.’

Michael Porter en Mark Kramer formuleren het in *Harvard Business Review* (januari 2011) als volgt: ‘A big part of the problem lies with companies themselves, which remain trapped in an outdated approach to value creation that has emerged over the past few decades. They continue to view value creation narrowly, optimizing short-term financial performance in a bubble while missing the most important customer needs and ignoring the broader influences that determine their longer-term success. How else could companies overlook the well-being of their customers, the depletion of natural resources vital to their businesses, the viability of key suppliers, or the economic distress of the communities in which they produce and sell? How else could companies think that simply shifting activities to locations with lower wages was a sustainable “solution” to competitive challenges?’

Uiterste houdbaarheidsdatum

Als we beide inzichten samenvatten, dan komt daaruit naar voren dat ons huidige economische systeem is gebaseerd op kortetermijndenken, oneindige groei en een beperkte opvatting over waardecreatie. Dat leidt tot uitputting van eindige hulpbronnen, overwaardering van eigenbelang, een aaneenschakeling van ‘booms’ en ‘crashes’ en wordt de plaats en rol over dat wat van waarde is, platgeslagen tot louter monetaire transacties. Ons systeem is daarin doorgeschoten en daardoor in

veel opzichten inefficiënt en egoïstisch. Producenten en consumenten proberen er voor zichzelf het meeste rendement uit te halen. Producenten door productie te verplaatsen, kosten af te wentelen op de samenleving, afvalproblematiek door te schuiven, enzovoort. Consumenten door voor een dubbeltje op de eerste rang te willen zitten: leidend in consumptie zijn plofkippen, kiloknallers, kleding uit sweatshops, voortdurende uitverkoop en meer voor minder. Maar de kern is dat het systeem onhoudbaar is geworden.

Maar veranderen vraagt anders denken. Dus hoe ziet een anders georganiseerde economie eruit? Hoe zit het met concurrentie, winst, productie en consumptie, een andere manier van financieren, waarbij geen 'quick cash' wordt gemaakt, geen winstpercentages van x procent per kwartaal? Een anders georganiseerde economie vraagt andere verbindingen tussen bedrijven onderling, tussen bedrijven (producenten) en consumenten en tussen onderwijs en bedrijven. We noemen dat een organisatie-ecologie gericht op duurzame ontwikkeling (Jonker, 2011). De eerste signalen van dat anders samenwerken worden al zichtbaar: Cradle to Cradle als productieconcept, andere eigendomsconcepten, andere vormen van participatie van aandeelhouders waarin stabiliteit op de lange termijn van een bedrijf voorop staat, de hernieuwde aandacht voor de coöperatie. 'Performance based consumption', waarbij niet het eigendom maar de prestatie betaald wordt. Al die organisatorische experimenten samen geven hoop, scheppen verwachtingen en maken dat we samen kunnen leren hoe het anders moet. Want de kernvraag is: hoe kunnen we een andere economie realiseren? Hoe kunnen we de onderstroom tot bovenstroom maken? En wat vraagt dat?

1.5 Delen is het nieuwe vermenigvuldigen

Het is duidelijk dat de verschillende delen van ons systeem van elkaar losgeraakt zijn. Het financiële systeem is losgeraakt van de reële economie. Consumptie is losgeraakt van de plaats waar de producten gemaakt worden. Het economische systeem is losgeraakt van het ecologische systeem. De tijdshorizon is extreem kort geworden. De natuur is een schijnbaar onuitputtelijke bron. Willen we dit veranderen, dan vraagt dit om het opnieuw verbinden van de losgeraakte delen, gekoppeld aan de noodzaak voor een veel langere termijn te plannen en individuele waarde(n) te verruilen voor groepswaarden. Cruciale elementen zijn denken in ketens, collectieve waarde(n)creatie, delen van kennis en ideeën, rekening houden met de gevolgen van je eigen handelen voor anderen, dichtbij en ver weg. Voor een nieuwe, duurzame (houdbare) economie is een andere manier van werken, aandeelhouderschap, eigendom, innovatie en leiderschap nodig.

Van hebben naar benutten

De voorbeelden zijn er al: Thomas Rau Architecten gaat een verbinding met Philips aan. Philips levert licht, blijft eigenaar van de lampen (en dus verantwoordelijk voor

de gebruikte grondstoffen) en ontwerpt zodanig, dat aan het eind het hergebruik optimaal is. Rau betaalt voor de geleverde hoeveelheid licht per jaar. Andere producenten hebben een vergelijkbare stap gemaakt. Consumptie verschuift van eigendom naar toegang. Mobiliteit in plaats van autobezit, muziek via internet, software, kennis (Wikipedia) maar ook andere vormen van delen zoals gereedschap (zie www.spullendelen.nl), eten (koken voor de burens) en al langer bestaande gebruiksorganisaties zoals de bibliotheek. Ook het collectief of de coöperatie is bezig aan een revival, zoals bij energiecoöperaties, kluscollectieven en vele andere vormen. Daarnaast is er de noodzaak om veel meer in ketens te denken, produceren en innoveren.

In zijn boek *We-think* (2008) destilleert Charles Leadbeater uit verschillende voorbeelden van gezamenlijke ontwikkeling de noodzakelijke kenmerken van succesvolle innovatie en kenniscreatie. Hij laat aan de hand van verschillende voorbeelden zien wat samenwerking (tussen onbekenden) vermag. Wikipedia is een van die voorbeelden. De ontstaansgeschiedenis van Wikipedia laat zich lezen als een prachtig voorbeeld van oud denken dat zich ontwikkelt naar een nieuwe vorm van samenwerken, die typerend is voor 'we-think'. De eerste fase van Wikipedia was Nupedia, zo bedacht dat iedereen artikelen kon aanleveren die door deskundigen (sic!) gecontroleerd zouden worden en dan gepubliceerd. Na anderhalf jaar stonden er 25 artikelen online. Vervolgens ontdekten de makers het wiki-concept: een open en toegankelijke webtool om teksten te redigeren. De rest is geschiedenis. Na vier maanden Wikipedia (sinds januari 2001 online) stonden er 3.900 artikelen online. Inmiddels staan er in de tien grootste talen ruim 11 miljoen artikelen en zijn er lemma's in meer dan 250 talen.

Welk geheim schuilt er in de vele andere voorbeelden die hij geeft? Leadbeater ziet een combinatie van participatie en samenwerking, diversiteit en gedeelde waarden, onafhankelijk denken en gemeenschapszin. Hoe precies de mix moet zijn tussen deze op het oog tegengestelde begrippen, is volgens Leadbeater niet in een formule te gieten. Duidelijk is wel dat als de mix klopt, er krachtige gezamenlijke intelligentie ontstaat. Opmerkelijk is dat dit tegengestelde kenmerken lijken: onafhankelijk denken en gemeenschapszin, diversiteit en gedeelde waarden. Hoe zit dat?

Anders samen

De genoemde tegengestelde kenmerken 'onafhankelijk denken en gemeenschapszin' en 'diversiteit en gedeelde waarden' hebben volgens James Surowiecki, auteur van *The wisdom of crowds* (2004), te maken met de beperkingen van gelijkgestemde groepen. 'Onder de juiste omstandigheden zijn groepen opmerkelijk intelligent en vaak slimmer dan de slimste personen die zij bevatten. Groepen hoeven niet door uitzonderlijk intelligente mensen gedomineerd te worden om slim te zijn' (2004, p. 11, 16). De juiste omstandigheden voor het nemen van goede besluiten voor complexe vraagstukken zijn in ieder geval diversiteit en zelfstandigheid: 'De beste manier waarop een groep slim kan zijn, is als alle groepsleden zo

zelfstandig mogelijk denken en handelen.’ Surowiecki benoemt vier voorwaarden voor wat hij een ‘wijze menigte’ noemt:

1. diversiteit van meningen (ieder groepslid beschikt over informatie, zelfs als dit een excentrieke interpretatie van bekende feiten is);
 2. onafhankelijkheid (ieders mening is vrij);
 3. decentralisatie (mensen kunnen zich specialiseren en plaatselijke kennis gebruiken);
 4. aggregatie (een mechanisme om individuele oordelen om te zetten in een collectieve beslissing).
-

De in de box genoemde kenmerken zijn dezelfde als Leadbeater omschrijft: diversiteit en onafhankelijk denken, gemeenschapszin, participatie en samenwerken (decentralisatie en aggregatie). Surowiecki stelt dat besluiten over de beste handelwijze voor een onzekere toekomst beter genomen kunnen worden door de groepen zoals hij ze beschrijft, dan door een homogene groep deskundigen. Homogene groepen blinken uit in één ding, maar zijn minder goed in staat alternatieven te onderzoeken.

Leadbeater verbindt de experimenten die hij in zijn boek beschrijft – waar overigens ook mislukkingen bij zijn – aan nieuwe organisatievormen en nieuwe benaderingen voor innovatie. Hij identificeert daarbij vijf basisprincipes die in de voorbeelden die hij bespreekt, alle aanwezig waren.

1. *Een goede kern.* Alles begint ergens. Iemand moet bereid zijn harder te werken dan alle anderen. Innovatie begint met kennis die iemand weggeeft. Dit trekt anderen aan. De kern is solide maar duidelijk onvoltooid, heeft een open einde met voldoende uitdagingen. Er is met andere woorden nog flink wat te ontwikkelen en werk te verzetten.
2. *Een sociale structuur met een relatief kleine, toegewijde kern en daaromheen een mix van mensen met verschillende ideeën en invalshoeken.* Een grote groep is alleen intelligent als de leden uiteenlopende standpunten vertegenwoordigen en genoeg zelfvertrouwen en onafhankelijkheid hebben om hun mening te geven.
3. *Contact.* Een samenleving (of een groep) die divers is maar onderling verdeeld, kan niet creatief zijn. Er zijn dus ontmoetingsplekken nodig voor creatieve gesprekken en kruisbestuiving.
4. *Verantwoordelijk zelfbestuur rond een gedeeld doel.* Verschillende denkwijzen zijn essentieel voor innovatie, verschillende waarden leiden tot gekibbel. Dit is een essentieel element. De invalshoeken en de denkwijzen kunnen dus wel verschillen, als de waarden maar gedeeld zijn.
5. *Diversiteit.* Zorg voor deelnemers met verschillende invalshoeken en vaardigheden, die onafhankelijk denken.

Deze inzichten bieden de mogelijkheid om onze manier van werken, consumeren en innoveren ingrijpend te veranderen en verbeteren. Door op deze manier innovatie en productie binnen en tussen partijen (burgers, bedrijven en overheid) vorm te geven, ontstaat een ander patroon waarin collectiviteit en gedeelde

verantwoordelijkheid kunnen groeien en waarin gedeelde waardecreatie weer centraal komt te staan.

1.6 Van een Iconomy naar WEconomy

We leven in een tijd van maatschappelijke transitie. De roep om ‘het moet anders’, om duurzaamheid en een nieuwe economie is groot. Een groeiend aantal lastige vraagstukken waar we als maatschappij, mensen en organisaties voor staan, is niet meer op te lossen vanuit oud denken. In een maatschappij die gebaseerd is op organisaties dwingt dat tot kritisch kijken naar hoe we organiseren. Een onafwendbare transformatie van onze economie leidt tot anders organiseren: van lineair naar circulair, over bestaande concepten en praktijken heen. Organisatievormen die alleen nog lineair produceren zijn uiteindelijk niet houdbaar en vallen op termijn onvermijdelijk af. Daarvoor in de plaats komt een ander concept: dat van de circulaire economie die meer uitgaat van de menselijke maat, van co-creatie en gemeenschappelijkheid. Een economie die waardecreatie tussen partijen centraal stelt en die verbondenheid, houdbaarheid en leefbaarheid als doel heeft.

We bewegen daarmee van een economie gericht op het individu naar een waarin het ‘samen’ weer centraal komt te staan. Niet vanuit een vaag soort ‘alles en iedereen gelijk’-opvatting, maar vanuit de idee dat we met elkaar moeten werken aan gemeenschappen, communities, netwerken en verbindingen die het mogelijk maken om voor en met elkaar waarde te creëren. Waardecreatie die niet ten koste gaat van de mens of de dag van morgen, maar die ingebed is in ons gemeenschappelijke georganiseerde doen en laten. Door ons niet te richten op ‘losse’ onderdelen maar te werken vanuit een ambitie, op weg naar een groter geheel. Klussen aan kleine vragen van vandaag, in de overtuiging dat we daarmee uiteindelijk een economie van morgen neerzetten. Die transitie maken vraagt wel om andere organisatieconcepten en transactiemodellen. Het vraagt uiteindelijk om met elkaar het systeem op de schop te nemen. De uitdaging is hoe we dit denken – dat we met z’n allen wel min of meer willen – verder kunnen ontwikkelen in (denken en) doen.

1.7 Verantwoording

Dit boek is het resultaat van het project én de gelijknamige conferentie ‘Duurzaam Organiseren Doen!’ (DOD; zie www.duurzaamorganiserendoen.nl) in 2012. Dit project kwam direct voort uit het inspirerende succes van het project ‘Our common future 2.0 NL’ tussen 2010 en 2011, waarin 450 vrijwilligers in een jaar tijd het oorspronkelijke OCF uit 1987 met elkaar hebben herschreven (zie www.ourcommonfuture.nl). Dit resulteerde in het boek *Duurzaam Denken Doen* (Jonker e.a., 2011),

dat in korte tijd is uitgegroeid tot een bestseller. Het project en het boek gaven de inspiratie om te werken aan het verzamelen van inspirerende ideeën en ‘emergente’ praktijken, richting een transformatie van de economie. Dat resulteerde in eerste instantie in een inventariserend onderzoek van die praktijken, uitmondend in twee databases met voorbeelden (zie Duurzaamorganiseren.wordpress.com of Organizingsustainability.wordpress.com).

Maar toch zegt dit nog te weinig over wat er gebeurt in de praktijk. Dergelijke beschrijvingen zijn te abstract en daardoor te weinig zeggend. Dat was dus aanleiding om een oproep te doen uitgaan aan mensen in de praktijk om te verhalen over hun inzichten en praktijken. Die oproep resulteerde in ruim 35 ‘working papers’, die in hun oorspronkelijk veel uitgebreidere vorm gevonden kunnen worden op de website van DOD. Deze publicatie is samengesteld op basis van een selectie van deze papers, die vervolgens zijn ingekort en naar elkaar toegeschreven om er een geheel van te maken.

Opbouw van dit boek

Dit boek wil in al zijn onvolledigheid laten zien hoe duurzaamheid vorm krijgt in anders denken, onderzoek en de praktijk. Het is opgebouwd uit drie delen. Deel I richt zich op inspirerende ideeën en denkbeelden rond samenwerken tussen organisaties. Het reikt onder andere concepten aan over coöperatief organiseren, aangevuld met wat we van mieren kunnen leren. In de praktijk bruist het van de nieuwe ideeën, plannen en initiatieven, zoals burgerinitiatieven, projecten in gemeenten en nog veel meer. Initiatieven die allemaal voorbeelden zijn hoe duurzaamheid in de kern (anders) georganiseerd kan worden. Dat laat vooral deel II zien. In deel III wordt stilgestaan bij hoe de transitie naar duurzaamheid vormgegeven kan worden: door leiderschap, competentieontwikkeling en het aangaan van verbindingen. Zo wordt inzichtelijk hoe het denken en doen van duurzaamheid vorm krijgt, en hoe mensen daar in hun werk en omgeving mee bezig zijn. Het is geschreven van binnenuit, door de betrokkenen. Zo ontstaat een beeld van duurzaam organiseren op weg naar een transitie, als werk in uitvoering.

Literatuur

- Diamond, J. (2009). *Collapse: how societies choose to fail or succeed*. New York: Penguin Group.
- Duurzaam Nieuws (2011). Internet: www.duurzaamnieuws.nl (5 april 2011).
- Friedman, G. (2009). *The next 100 years: a forecast for the 21st century*. New York: Doubleday.
- Jonker, J. (2011). Duurzaam ondernemen: naar een organisatie-ecologie met het oog op duurzaamheid (www.ru.nl/publish/pages/.../jonker_helemaal.pdf). Oratie, Radboud Universiteit Nijmegen.

- Jonker, J. (red.) (2011). *Duurzaam Denken Doen*. Deventer: Kluwer.
- Leadbeater, C. (2008). *We-think: mass innovation, not mass production*. London: Profile Books.
- McDonough, W. & Braungart, M. (2002). *Cradle to Cradle*. New York: North Point Press.
- New Economics Foundation (2009). The great transition. Internet: www.neweconomics.org (22 oktober 2012).
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*, 89, 62-77.
- Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds*. New York: Random House.
- Wijffels, H. (2002). Duurzaamheid: de spirituele dimensie. Erasmuslezing, 14 februari 2002, Den Haag.
- Wijffels, H. (2009). 'Eerlijke toekomst gaat wat kosten'. *Trouw*, 21 oktober.
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our common future* (www.worldinbalance.net/pdf/1987-brundtland.pdf). Oxford: Oxford University Press.