

WAT NU!?

**NIEUW
PERSPECTIEF OP
GROOTSCHALIGE
GEDRAGS-
VERANDERING**

**FOCUS OP
DE KLIMAAT-
PROBLEMATIEK**

**THIJS HOMAN
ROB WETZELS**

Boom

WAT NU!?

Nieuw perspectief
op grootschalige
gedragsverandering

Thijs Homan

en

Rob Wetzels

Boom

Inhoud

Hallo lezer	5
Inleiding	11
DEEL I Wat nu! – Belang van een nieuw perspectief	15
Inleiding	15
1 Wat nu! – Polyvocaliteit in het klimaatveld	17
Inleiding: Wat er nu gebeurt	17
De centrale problematiek van dit boek	18
Betekeniswolken en -volken	24
Betekenisgevingen en emoties	30
Betekeniscompetitie en polarisatie	33
Cultureel pluralisme: polyvocaliteit	34
Conclusies	37
2 Wat nu! – Patronen en dynamieken in het klimaatveld	39
Inleiding	39
De klimaatdriewieler	40
Stuurders: zadelzitters	46
Wie zijn de zadelzitters?	50
Landkaarten voor op het stuur	53
Krachtige dynamieken waarmee zadelzitters worden geconfronteerd	60
Conclusie	70
3 Wat nu! – Reflectie: belang van een nieuw perspectief en vocabulaire	71
Inleiding	71
Waar zijn we eigenlijk mee bezig?	72

Jeuk op het achterhoofd?	82
Belang van een aanvullend perspectief: van aboutness naar withness	83
Conclusie en vooruitblik	87
DEEL II Gedragsverandering als sociaal complexe dynamiek	91
Inleiding	91
4 Complexiteit als vertrekpunt	93
Inleiding	93
Patroonvormende lampjes	94
Basingrediënten van het natuurwetenschappelijke complexiteitsdenken	96
Complex Adaptive Systems-denken	106
Aboutness-perspectief	111
‘Wij-veranderen’	114
Verrijking van het natuurwetenschappelijke complexiteitsdenken	116
Het sociale complexiteitsdenken	119
Het basisperspectief van het sociale complexiteitsdenken	121
Conclusie	125
5 Hoe ontstaan patronen in interacties?	127
Inleiding	127
Hoe ontstaan lokale patronen?	127
Gedrag en interacties in relatie tot de klimaatproblematiek	197
Conclusie	198
6 Hoe veranderen patronen?	199
Inleiding	199
Gedragspatroonverandering in gesprekken	200
Variëteit als aanzet voor gedragspatroonverandering	204
Hoe wij patronen van anderen veranderen	209
Wij-veranderen	212
Conclusie en vooruitblik	220
7 Hoe ontstaan grootschalige gedragspatronen?	223
Inleiding	223
Wil het echte Amerika dan nu opstaan?	224
Wat zijn grootschalige gedragspatronen?	229
Waar zijn grootschalige gedragspatronen aanwezig?	229
Hoe ontstaan grootschalige gedragspatronen?	232

Hoe ontstaan grootschalige gedragspatronen bij grote verzamelingen mensen?	239
Algemene grootschalige dynamiek: uit lokale interacties emergeren globale patronen	251
Drie grootschalige samenbrengende dynamieken	253
Grootschalige gedragspatronen en dynamieken in het klimaatveld	257
Conclusie	261
8 Hoe veranderen grootschalige gedragspatronen?	263
Inleiding	263
Grootschalige gedragspatroonverandering	266
Het kleinschalige van grootschalige gedragspatroonverandering	274
Stabilisatiemechanismen van grootschalige gedragspatronen	281
Gevolgen van de tendens om zichzelf te gaan organiseren	287
Kiemen voor verandering van grootschalige gedragspatronen	293
Broadcasting als bron voor verandering van grootschalige gedragspatronen	303
Conclusie	312
9 Polarisatie van het klimaatdebat als grootschalig gedragspatroon	315
Inleiding	315
Onderzoek over conflict-escalatie	316
Witness-perspectief op polarisatie in het klimaatdebat	317
Ontwikkeling van polarisatie in het klimaatveld	319
Polarisatie: van inter-persoonlijke naar inter-groepsinteracties	323
Polarisatie leidt tot verdere polarisatie	324
Het doorbreken van polariserende inter-groepsdynamieken vanuit een aboutness-optiek	325
De-polariseren vanuit een witness-optiek	327
Conclusie	329
Afronding van deel II	330
DEEL III Wat nu?	333
Inleiding	333
Building a plane while flying	335
Wat moet er veranderen?	336

10 Het nu! van reactorschap	339
Inleiding	339
Wij-veranderen: de driewieler reloaded	340
Wij-veranderen grootschalige gedrag patronen	342
Betekenisreiziger en medemaker	346
Contreien van reactorschap	351
Emoties: als het weinig emotioneel is dan is het verdacht	367
Resultaten	368
Het 'nu!' van mijn eigen reactorschap	369
Literatuur	371
Register	381
Eindnoten	387

Inleiding

‘Leven te midden van tal van crises’ – zo zou je het huidige tijdsgewricht kunnen samenvatten. Naast de coronacrisis worden we geconfronteerd met tal van andere crises, zoals de klimaatcrisis, de biodiversiteitscrisis, wooncrisis, toeslagencrisis, vluchtelingencrisis, zorgcrisis en de jeugdzorgcrisis. Internationaal gezien is er sprake van verschuivende geopolitieke verhoudingen, oorlogen, een toenemende inflatie, een overspannen arbeidsmarkt, stijgende energieprijzen, steeds schever wordende welvaartsverdelingen, afnemend vertrouwen in de politiek en de democratie, en een toenemend populisme en discriminatie. Het hoofd bieden aan al deze uitdagingen en opgeven vraagt – hoe je het ook wendt of keert – om ingrijpende grootschalige gedragsveranderingen. *Wat nu!?* gaat over dergelijke grootschalige gedragsveranderingen. We focussen ons hierbij op de grootschalige gedragsveranderingen die nodig zijn om de klimaatproblematiek het hoofd te bieden. Het gaat ons hierbij niet om de inhoud van die gedragsveranderingen (*wat* er moet veranderen), maar om de manier waarop grootschalige gedragsveranderingen tot stand komen (*hoe* het verandert).

Wat de klimaatproblematiek betreft gaat het, ondanks dat we dat niet willen, feitelijk alleen maar sléchter. De aarde warmt steeds verder op, de biodiversiteit neemt sterk af en de bodem, de rivieren en de oceanen vervuilen steeds verder. En dat óndanks steeds ambitieuzere en ingrijpender akkoorden, plannen, maatregelen en talloze goedbedoelde (internationale, nationale, regionale en lokale) acties om hier iets aan te doen. Deze ontwikkeling roept de vraag op: ‘Wat zijn we met elkaar toch allemaal aan het doen, dat maakt dat we óndanks al onze inspanningen in feite steeds verder achteruitkachelen?’

Dit is de vraag die centraal staat bij het ‘Wat nu!?’ (met een uitroepteken) van de titel. Niet meteen met oplossingen op de proppen komen, maar doorgronden wat er ‘nu!’ allemaal gaande is bij datgene wat we concreet aan het doen zijn.

Wat nu!?

De kern van onze analyse van het 'Wat nu!?' is, dat er sprake is van een eenzijdigheid in de wijze waarop er geprobeerd wordt grootschalige gedragsverandering op gang te krijgen. Centraal staat hierin het steeds-weer-herhaalde sturingsparadigma, waarbij er een splitsing wordt gemaakt tussen enerzijds diegenen die klimaatambities, -doelen, -akkoorden en -plannen opstellen en anderzijds diegenen die hun gedrag (moeten) veranderen als resultante van het implementeren van die akkoorden en plannen. Samenhangend hiermee is er sprake van een genormaliseerd stelsel met uitgangspunten en inzichten over wat grootschalige gedragsverandering is en hoe deze het beste tot stand gebracht kan worden. Het zijn precies deze uitgangspunten en inzichten die maken dat we datgene wat er 'nu!' gaande is steeds opnieuw vanuit eenzelfde perspectief beoordelen en er steeds op vergelijkbare manieren op reageren. Leidend tot meer-van-hetzelfde qua maatregelen, interventies en acties. Hoe logisch, voor-de-hand-liggend en genormaliseerd dit hele complex van uitgangspunten en activiteiten ook op ons overkomt, het betreft een relatief eenzijdig perspectief, dat andere perspectieven, werkelijkheidsdimensies, partijen, belangen en inzichten buitensluit.

Om de wijze waarop grootschalige gedragsverandering tot stand komt te duiden, werken we in dit boek met de metafoor van een adventskalender. Het sturingsdenken opent weliswaar een aantal luikjes van die kalender, maar tegelijkertijd blijven er heel wat andere luikjes gesloten. Terwijl er ook achter die andere luikjes onzes inziens tal van belangrijke inzichten verscholen gaan over wat grootschalige gedragsverandering inhoudt, hoe het ontstaat en hoe het zich ontwikkelt.

Dit boek gaat over die ongeopende luikjes. En over een aanvullend perspectief en een alternatief vocabulaire om grootschalige gedragspatroonveranderingen te duiden en te begrijpen. Uitgaande van dit aanvullende perspectief en alternatief vocabulaire, zal duidelijk worden dat grootschalige gedragspatroonverandering in feite juist niet het resultaat is van datgene wat sec bestuurders (bestuurders, politici, beleidsmakers, managers, leiders) doen, maar het resultaat is van datgene wat iedereen aan het doen is bij de concrete dagelijkse interacties in de eigen dagelijkse praktijk.

Beste lezer

In dit boek proberen we jou zo direct mogelijk aan te spreken. Steeds zullen we je daartoe in de tekst vragen-ter-overdenking voorleggen. Wat we gaan doen is, dat we je bekendmaken met een verzameling alternatieve inzicht-

ten en denkbeelden over grootschalige gedragsverandering. Inzichten die tot-nu-toe verscholen bleven achter een aantal van de gesloten adventskalenderluikjes. Door dat te doen ontdek je dat grootschalige gedragspatroonverandering veel en veel meer is dan iets dat je moet sturen en managen. De nieuwe inzichten die je zo opdoet, stellen je in staat om grootschalige gedragspatroonverandering op een heel andere manier dan gebruikelijk te duiden en te begrijpen. Ons centrale uitgangspunt hierbij is dat grootschalige gedragspatroonverandering niet iets is dat in de toekomst moet plaatsvinden door daarover ambities, doelen en plannen op te stellen. Maar dat het iets is dat zich in het 'nu' van je eigen dagelijkse interacties ontvouwt. Het aanvullende perspectief en alternatief vocabulaire dat we aanreiken richt je aandacht op dat 'nu' van je eigen dagelijkse activiteiten. Het lezen van dit boek levert je een forse verzameling nieuwe 'anticiperende inzichten'¹ en dus voelsprietten op. Inzichten die je als het ware hebt klaarstaan in je hoofd en die ertoe kunnen leiden dat je je eigen praktijkervaringen heel anders gaat zien, waarbij die inzichten je sensitiever maken voor de potentiële gevolgen van je interacties. Deze inzichten stellen je in staat om breder en dieper te doorgronden wat er gaande is tijdens interactiedynamieken waar je zelf aan deelneemt. Dit biedt je nieuwe mogelijkheden om te reageren op datgene wat je meemaakt en ervaart.

Dit boek vormt zo een wezenlijke aanvulling op hoe er meestal gesproken en gehandeld wordt om tot beoogde grootschalige gedragsveranderingen te komen. Grootschalige gedragsverandering is daarbij niet voorbehouden aan een specifieke groep (bestuurders, politici, beleidsmakers, managers, leiders), maar betreft een dynamiek waarin wij allen verwickeld zijn en waarin wij allen dus een rol spelen en te spelen hebben.

Wat nu! en Wat nu?

Dit boek bestaat uit drie delen. Deel 1 gaat over het 'Wat nu!' met een uitroepteken. We schetsen de ontwikkelingen in het klimaatveld. We wijzen daarbij op het steeds maar weer herhaald worden van het sturingsdenken bij het veranderen van grootschalige gedragspatronen. Vervolgens beargumen-teren we dat dat sturingsdenken niet goed aansluit op de ontwikkelingen in het klimaatveld: de polarisatie van het debat, het steeds luidruchtiger aan de poort rammelen van nieuwe tot-nu-toe buitengesloten partijen en de steeds verder toenemende 'druk om te leveren' – gegeven de matige effectiviteit van de huidige klimaatmaatregelen en -activiteiten. Dit vormt de basis van ons pleidooi voor een aanvullend perspectief en alternatief vocabulaire.

Ook deel II gaat over het 'Wat nu!' met een uitroepteken. Hier openen we een aantal van die tot-nu-toe gesloten gebleven adventskalenderluikjes. Wat is ons aanvullende perspectief en welk vocabulaire hoort daarbij? Steeds opnieuw nodigen we jou, lezer, uit om vanuit die andere zienswijze en met behulp van die andere woorden te kijken naar datgene wat je zelf dagelijks aan het doen bent, ziet en ervaart. De kans is groot dat je daardoor dingen in je eigen praktijk gaat zien, waar je je tot nu toe niet of nauwelijks bewust van was. Ook zul je ontdekken dat je – wat gedragsverandering betreft – in feite allang dingen aan het doen bent die daaraan bijdragen.

Deel III gaat over het 'Wat nu?' met een vraagteken. Als je uitgaat van het perspectief dat grootschalige gedragspatroonverandering te maken heeft met datgene wat jij zelf in je dagelijkse interactiepraktijk doet, wat doe je dan precies? We geven geen normatieve lijst met toekomstige oplossingen en acties, of checklists van dingen die je in de toekomst anders zou moeten gaan doen. Juist beschrijven we in deel III het 'nu!' van de concrete gedragingen van mensen wier handelen in lijn ligt met het aanvullende perspectief en alternatief vocabulaire dat we in deel II aanreiken. Deze beschrijving biedt jou als lezer een rijke en vernieuwende spiegel om jezelf en datgene wat je doet mee te vergelijken. Wat doe je nu al? Wat zou je meer kunnen gaan doen? En wat moet je zeker zo blijven doen?

Dit boek gaat over grootschalige gedragspatronen. En over de verandering daarvan. Als samenleving worden we geconfronteerd met een aantal forse en potentieel zeer onregelende problemen. Denk aan de problematieken rond klimaat, migratie, verschuiven- de geopolitieke verhoudingen, scheve welvaartsverdelingen en het afnemende vertrouwen in het democratische bestel. Wat nu!? Het hoofd bieden aan deze problemen vergt dat we ons eigen gedrag ingrijpend veranderen, inclusief de patronen die zich daarin aftekenen. Dergelijke veranderingen betreffen grootschalige gedragspatroonveranderingen van grote groepen mensen, waar wij zélf deel van uitmaken. Hoe ontstaan dergelijke gedragspatronen? Wat maakt ze zo stabiel? Wat doet ze veranderen? Welke rol speelt de toenemende polarisatie hierbij?

De auteurs Thijs Homan en Rob Wetzels gebruiken de klimaat- problematiek als voorbeeld om verandering van grootschalige gedragspatronen in een concrete context te bestuderen. Is die verandering het resultaat van beleids- en managementplannen, klimaatvisies, -doelstellingen en -maatregelen, (inter-)nationale klimaatakkoorden en wet- en regelgeving? Of van andere zaken? *Wat nu!?* biedt een nieuw perspectief op grootschalige gedrags- patroonverandering en schetst wat het inhoudt als je daar vanuit een deelnemersperspectief als bestuurder, manager, leider, po- liticus, professional, buurtgenoot, activist, ouder, of student in je dagelijkse praktijk mee bezig bent.

-  Sociale complexiteit als uitgangspunt
-  Lokale interactiedynamieken als bron voor grootschalige gedragsverandering
-  Deelnemersperspectief in plaats van toeschouwers- perspectief
-  Wij-veranderen in plaats van wij-gaan-hen-veranderen
-  Voelsprietten voor het begrijpen van eigen verander- activiteiten en -ervaringen
-  Aanvulling op Transitiedenken

Thijs Homan is hoogleraar (em.) Implementation and Change Management. In zijn onderzoek en advieswerkzaamheden gaat hij uit van het sociale complexiteitsdenken: niet 'hoe verandering moet', maar 'hoe verandering echt gaat'. Hij publiceerde o.a.: *Teamleren*, *Organisatiedynamica*, *Het Et-cetera-principe*, *In Control?* en *De Veranderende Gemeente*.

Rob Wetzels was kerndocent Duurzaamheid en Innovatie bij Nyenrode Business Universiteit. Hij stimuleert duurzame ontwikkeling, waarbij het Stewardship-denken zijn drijfveer vormt. Samen met Jaap Peters publiceerde hij *Niets nieuws onder de zon*, *Strategie uit Chaos*.

