

Beelden van Goed Werk

Procesbegeleiders en initiatiefnemers DuurzaamDoor

Augustus 2020

Onderzoeksteam lerende evaluatie

Photo by Tetiana Shyshkina on Unsplash

Een procesbegeleider

In het programma DuurzaamDoor is de procesbegeleider een belangrijke rol. Het gaat bij procesbegeleiding in de kern om iemand die deelnemers in staat stelt om te leren in een ervaringsgroep (Herron, 1999), een interne of externe deskundige die in een rol van expert, partner of begeleider processen kan begeleiden of daarover kan adviseren. Bij DuurzaamDoor gaat het dan met name over het moment waarop verschillende vertegenwoordigers uit de 6 O's samenkomen. Deze procesbegeleiders denken na over de stappen die nodig zijn in het proces, welke interventies daarbij passen, welke plek of inrichting daarbij hoort en ze begeleiden die momenten. Deze rol gaat ook over het tot stand brengen van relaties, deelnemers aanmoedigen zich uit te spreken, van elkaar te leren in het realiseren van initiatieven. Omgaan met groepsdynamiek speelt daarbij een belangrijke rol. Het is een vak dat vraagt om kennis en ervaring, maar ook een eigen stijl en een goede *professional judgement*. Veel komt ondanks alle kennis en voorbereiding aan op beslissingen in het moment zelf.

Kritische situaties en afwegingen van procesbegeleiders

Welke plek neem je zelf
in als begeleider?

- Zelf belichamen
- De oplossing ligt bij iedereen

Hoe recht ga je op je
doel af in het proces?

- Pas je je aan of niet?
- Zoeken naar de vraag in plaats van de oplossing

Tot welk punt kun je eigenaarschap nemen
in het realiseren en groter maken?

- Zaadjes planten en hopen dat de grond rijp is
- Een kleine pin in het grote geheel
- Vitaliteit en posities
- Opluchting om zelf te kunnen bepalen

Hoe zorg je ervoor dat
iedereen 'instapt'?

- Nabij het hart
- De essentie raken
- Scheppen van ruimte
- Verder met een kleine groep

.....

-
-

.....

-
-

Welke plek neem je zelf in als begeleider in het proces?

Als procesbegeleider is de inhoudelijke opgave niet van jou, maar heb je wel de professionele taak het proces goed te begeleiden. Vanaf de start ben je afhankelijk van het samenspel dat ontstaat tussen en met de mensen in dit proces. Daarin zoek je ook je eigen plek in verhouding tot de groep. Het is dan van belang wat de deelnemers kenmerkt, qua aard, belangstelling, leren, belangen. Soms heb je met hen wel, maar andere keren geen klik. Je bepaalt hoe en in hoeverre je het proces wilt sturen en zoekt daarbij toon en taal. Een veel gehoorde wijsheid is dat je als procesbegeleider zelf het belangrijkste instrument bent. Maar betekent dat dat je zichtbaar wilt zijn, je persoonlijke mening in discussies inbrengt en iets van jezelf deelt of juist meer op afstand te blijft?

- **Skills:** Elke nieuwe situatie vraagt weer aandacht voor die plaatsbepaling van jezelf als begeleider. In de voorbereiding, de uitvoering en afronding. Hoe pak je het aan? De een bereid zich vooral mentaal voor om zo ruimte te maken voor zichzelf en daarmee de ander. Een andere procesbegeleider zoekt in de fysieke ruimte, de inrichting, het eigen maken, wellicht ook vanuit de opvatting gastheer of vrouw te zijn. En bij weer een ander is de contractering bepalend en wordt daarin de eigen speelruimte afgetast. Hierbij horen ook afweging of de professionele opdracht past bij de eigen persoonlijke ambitie. Welke activiteiten zet je in om plek te maken voor jezelf?
- **Knowledge:** In deze situatie gaat het vooral om zelfkennis. Het kennen van je eigen uniekheid is een belangrijke basis om ook het uniek zijn van anderen een plek te geven en verbinding te maken met zowel individuen als groep. Daarnaast spelen natuurlijk stijlen van begeleiden een rol. Beslis jij als begeleider, leid jij het denken en handelen ten dienste van de groep? Of sta je samen met de groep aan de lat om beslissingen te nemen en richting te geven? Of, geef je de groep de vrijheid om hun eigen weg te vinden zonder gidsing, signalen of tips? (faciliteren vanuit hiërarchie, coöperatie of autonomie, Heron, 2010)?
- **Identity:** De vraag die hier speelt, is wie je wilt zijn als begeleider. Een groep voelt feilloos aan met wie ze van doen hebben, hoe krachtig je voor de groep staat en wat jouw passie is voor die opgave. Het gaat over de congruentie tussen je persoonlijke en professionele identiteit. Beiden relevant en moeilijk te scheiden. Waarin onderscheid jij je van andere procesbegeleiders?
- **Values:** In deze situatie speelt openheid een rol: hoeveel van jezelf laat je zien? En hoe relevant is het in deze groep of dit proces om open te zijn over wie je bent en wat jou drijft? Helpt dat of leidt het af? Daarnaast speelt de spanning tussen dienstbaarheid en doelgerichtheid: hoe dienstbaar ben je aan de groep en opgave en past dat bij jezelf en de plek die jij wilt nemen? Wat is jouw doel en komt dat overeen met het doel van de andere aanwezigen?
- **Epistemology:** Wie zijn de formele en informele leiders in de groep en hoe verhoud je je tot hen als procesbegeleider? Wanneer stap je naar voren en wanneer doe je een stapje terug?

A person with long, dark hair is seen from behind, swinging on a swing set. The swing is suspended by a chain from a metal frame. The background is a dramatic sunset sky with orange and yellow hues. The person's hair is blowing in the wind, and the overall mood is contemplative and serene.

Zelf belichamen

Kenmerkende ervaring: *“Hier in de tuin heb ik vorige week zelf een ceremonie gedaan, voor mij alleen. Ook voor een ontwerp voor DuurzaamDoor. De vormgeving die is belangrijk, maar wat er eigenlijk toe doet is de ervaring van mijzelf in de ceremoniële ruimte. In mij moet er eerst iets stromen, dan kan ik ook iets delen met anderen. Ik ben dan diegene die orkestreert dat alles kloppend gemaakt is, waardoor de ervaring kan plaatsvinden. Die afstemming begint bij het draaiboek. En voor zo’n ogenschijnlijk suf draaiboek, zit ik in mijn eigen wereld. Ik voel hem helemaal en heb er zin in. Ik kan hier iets vets neerzetten die dag.”*

Beeld van goed werk: Om iets goed door te geven, moet je het eerst zelf belichamen. Als begeleider kan je daarnaar op zoek gaan bij jezelf. Om het te ondergaan, te voelen dat het werkt. Zo is het mogelijk een ontwerp niet alleen in je hoofd te begrijpen, maar ook zelf te ervaren. Het gaat hier om de balans tussen het verinnerlijken bij zowel jezelf, als de mensen die je begeleidt. En de balans tussen de ruimte die je wilt geven, en de ruimte die je eerst voor jezelf neemt. Want als je ruimte wilt maken, dan helpt het om zelf ook ruimte te voelen om dat te doen. En hoe meer normaal de begeleider het vanuit zichzelf kan doen, hoe makkelijker de ander dat ook kan doen. Goed werk is zelf ook instappen, belichamen, doorleven voordat je het kunt doorgeven. Jezelf inzetten. Dat is spannend, maar nodig.

A photograph showing several hands of different skin tones holding red chili peppers. The hands are arranged in a circular pattern, with the peppers held in the palms and fingers. The background is dark, making the red peppers and the skin tones stand out. The overall mood is one of unity and shared action.

De oplossing ligt bij iedereen

Kenmerkende ervaring: *Ik herinner me dat ik een keer voorlichting moest geven voor de plattelandsvrouwen in Rivierenland, in de tijd dat ik nog in de natuur- en milieueducatie zat. Het ging toen over dat melkflessen beter zouden zijn dan melkpakken. Later las ik in een artikeltje dat melkflessen helemaal niet perse beter zijn. Toen realiseerde ik me: ik hoef het niet te weten. En ook: ik werk graag met groepen, maar ik wil helemaal niet in de rol zitten om te zeggen hoe iets in elkaar zit of vertellen wat mensen wel en niet moeten doen. Het gaat erom dat ze zich realiseren dat er iets te kiezen is en dat ze zelf moeten kiezen voor wat ze belangrijk vinden. Ik werd me ervan bewust dat ik het eigenlijk veel leuker vind om mensen zelf te laten ontdekken hoe iets zit.*

Beeld van goed werk: Goed werk als procesbegeleider en voorvechter van duurzaamheid vraagt om het zijn van vrije actor. Niet degene zijn die de oplossing komt brengen, ook al vraagt de groep daar soms om. Het gaat erom condities te scheppen waarin betrokkenen zelf keuzes gaan maken, bijvoorbeeld door bepaalde werkvormen in te zetten, door de waterspiegel te laten zakken zodat ze wat meer onderling vertrouwen krijgen. Dat je als begeleider niet alles kunt, maakt juist ruimte om mensen in te zetten op hun expertise, zodat ze samen tot de goede oplossing komen. Je bent zelf niet de oplossing, de oplossing ligt bij iedereen.

Hoe zorg je ervoor dat iedereen 'instapt'?

In het verder brengen van initiatieven spelen allerlei soorten bijeenkomsten een rol. Soms meer zakelijk, en soms meer persoonlijk en diepgaand. Er zijn momenten waarop het goed is ook ervaringen, twijfels, vragen en emoties een plek te geven, naast of in plaats van uitwisseling van inhoud. Niet 'eroverheen gaan', maar 'erin stappen'. Vanuit je rol als procesbegeleider zoek je in het moment hoe je het gesprek die kant op krijgt, hoe je hoofd en hart verbindt, hoe je openheid stimuleert om twijfels, verlangens en puzzels rond een initiatief te delen. Overigens is niet voor iedereen die noodzakelijke openheid wenselijk of prettig. De ene persoon is korter van stof en zakelijker dan de ander, geeft eerder of minder snel vertrouwen, hecht meer of minder waarde aan diepgang, voelt meer voor gesprek over wat wel dan wat niet werkt. Soms blijft iemand buiten. Dat kan collectieve ontwikkeling in de weg staan.

- **Skills:** Het gaat hier vooral over het werken op de onderstroom. Voorbij overtuigen, ontwerp, planning en bedenksels. Je maakt hier afwegingen hoe expliciet je benoemt wat je ziet en voelt, hoe je werkt op juiste sfeer en ontspanning, hoe je ruimte maakt voor de binnenwereld, hoe je voorkomt dat de toon onbewust terugschuift naar het maakbare, het cognitieve, de feiten. Hoe je onderliggende opvattingen blootlegt. Voor de een begint dit al bij het ontwerp, voor een ander draait het om intuïtie, de eigen binnenwereld als spiegel en toets voor wat in de groep gebeurt. Senge (1984) beschrijft dat je het gevoel van de groep niet altijd moet willen verklaren, maar moet aanvoelen. Dat is meer dan alleen in contact staan met je gevoel, want emoties kunnen je ook de verkeerde kant op sturen
- **Knowledge:** Voor procesbegeleiders is het van belang ook 'kennis' te hebben van emoties. Er is aardig wat onderzoek gedaan naar de besmettelijkheid van emoties en dus ook het effect van de eigen emoties op een groep, overigens zowel van belang voor positieve emoties, zoals plezier, opwinding en trots, als voor negatieve emoties zoals woede, angst of frustratie. Positieve emoties van begeleiders kunnen langdurig effect hebben op het 'leren' en 'waarde' die deelnemers ervaren in de groep. Maar bijvoorbeeld ook naar de mate waarin een begeleider de emotie van deelnemers goed inschat. Bekend is dat begeleiders zichzelf daarin overschatten. Emoties bij deelnemers blijken bij navraag vaak heel anders dan getypeerd door begeleiders.
- **Identity:** Hoe verhoud jij je tot dit soort gesprekken? Hoe ver durf en wil je gaan om deelnemers te raken? Hoe stevig sta jij als dit moment zich voordoet?
- **Values:** In deze situatie spelen verschillende deugden een rol. In het oog springen bijvoorbeeld:
 - *Oordeelsvermogen:* wat maakt dat je kiest voor een bepaald soort gesprek? Veel ontwerpkeuzen komen intuïtief tot stand, terwijl juist op voorhand het grondig afwegen van ontwerpkeuzes maakt dat je niet blijft hangen in eigen voorkeuren.
 - *Gematigheid en relativeringsvermogen:* ken je je voorkeuren en overtuigingen en relativeer je deze ook ten gunste van andere sentimenten in een groep?
- **Epistemology:** Als procesbegeleider heb je macht en dus ook verantwoordelijkheid: jij bepaalt voor een groot deel de loop van een proces. Hoe ga jij om met die macht? Met wie deel je die en hoe doe je dat?



Nabij het hart

Kenmerkende ervaring: *“Bij haar presentatie klonk het ambtelijk en niet gepassioneerd. Als het ‘praten uit een beleidsplan’. Iemand vroeg: “Waarom zou jij dit eigenlijk willen?” Iemand anders zei: “Omdat we dan in een wereld terecht komen waar afval een grondstof is. Een wereld waar we kunnen leven zonder dat we die verstieren voor de generaties na ons.” Dat kwam recht uit het hart. Het was de wake-up call in de bijeenkomst. Toen pas lukte het om een ander gesprek te voeren.*

Beeld van goed werk: Je vervalt in een gesprek gemakkelijk in zenden en ontvangen. Tekst en uitleg vanuit het hoofd of vanuit uit een beleidsplan. Maar welke passie raakt dit? Goed werk gaat om het gesprek ‘bij het hart te krijgen’. Het is altijd een zoektocht hoe je als procesbegeleider een ander gesprek helpt te voeren. Dat gaat over passie, struggles en puzzels. Je moet als procesbegeleider de brutaliteit hebben om voorbij het zenden te kijken, durven het persoonlijk te maken. Daar gaat het om. Dat hoofd en hart verbonden zijn, het gevoel dat hun passie wordt erkend. Echt verbinden wat er gaande is in het moment. Minivraagjes, checken, prikkelen, ruimte geven, en benoemen: ‘Wauw, je bent er echt vol van’. Ook rekening houdend met kwetsbaarheid. Niet iedereen zit daarop te wachten en het wordt niet altijd gewaardeerd. Je moet het als begeleider wel kunnen containen. Tegelijk hoef je niet altijd regie te hebben wat er gebeurt tussen de deelnemers. Faciliteer het gesprek wat wil ontstaan. Het is je intuïtie aanzetten in het moment. Dromen delen en kijken waar we uit komen.

Kenmerkende ervaring: *Natuurlijk heb ik het ook meermaals meegemaakt dat er iemand in een groep zat die niet echt meedeed of niet in wilde stappen. Het raakte mij dan dat zo iemand zich niet liet raken. Maar in het programma 'Echte Welvaart' heb ik daar wel een belangrijke les op geleerd. Daar hadden we op een gegeven moment een gesprek over de waarde 'één wereld' met mensen van allerlei ontwikkelingsorganisaties. Wat is één wereld voor jou? Iedereen ging aan in dat gesprek. En we kregen ook terug: dit is voor het eerst in jaren dat we een inhoudelijk gesprek hebben. Niet over projectplannen, verantwoording, planning, maar over de essentie: "Wat is één wereld voor jou?". Dit is waar het toe doet. En die essentie is voor iedereen anders. Dat leerde het gesprek in datzelfde programma over 'stilte' ons wel. Voor natuurorganisaties is stilte het mooiste wat er is, onder het motto: we wensen u veel stilte. Maar de zorgorganisaties aan dezelfde tafel zagen alleen maar het schrikbeeld van de eenzaamheid. Natuurlijk denk ik bij een overleg ook wel eens: wat een gebrabbel of geneuzel af en toe. Maar ik blijf daar toch bij, tot ik toch op een essentie kom. Dat is denk ik mijn liefde voor mensen.*

Beeld van goed werk: Goed werk is ruimte maken voor iedereen om in een gesprek te zitten, zoals hij of zij wil. Niet vast te zitten op een onderwerp of een effect. Erop vertrouwen dat er altijd iets is wat iemand raakt en waarmee hij of zij dan komt. Ook irritatie is een reactie: Wat leert het je? Wat zegt het je? Waarom blijf je erin hangen? Expliciteren van wat je ziet, geeft een ander gesprek. En als je daarmee meer zicht krijgt op je eigen essentie, dan kun je elkaar meer vertrouwen en trouwer aan jezelf worden.

De essentie raken

Photo by Everton Vila on Unsplash

Scheppen van ruimte



Kenmerkende ervaring: *“Ik ben eigenlijk ceremoniemeester, degene die orkestreert dat alles afgestemd is en dat alles plaats kan vinden. De mensen, de vormgeving, de ruimte waar het plaatsvindt. Alles klopte. Het ontwerp van de reisgids. Het moment van ontvangst op het station. Het welkom heten bij de ontvangstlocatie. De lunch was afgestemd, de timing klopte. Van plenair naar verdieping in kleinere groepjes. Alle stukjes doen ertoe voor de totaal ervaring. Het was zo’n mooi moment. Ik heb zelf ook een workshop gegeven. Diep inzicht kwam bij een deelnemer, hij moest huilen. Als ik het vertel, dan raakt het me weer. En dat in deze context uitgenodigd werd door de overheid, dat vond ik zo gaaf!”*

Beeld van goed werk: Het gaat er voor Anne om dat er ruimte ontstaat waardoor mensen echt geraakt worden. De ceremoniemeester is verantwoordelijk voor het scheppen van die ruimte én dat dat met elkaar wordt gecreëerd. Constant prikkelen en zoeken waar het bewustzijn naartoe wil. Dat moet je aanvoelen. Goed werk is ook het vormgeven van de details en het geheel. Dat alle stukjes ertoe doen in de totaal ervaring. Wie moet op welke positie staan zodat die persoon geheel tot zijn of haar recht komt? Scherpste en verfijning om doorwerking te krijgen. Dit ontstaat als mensen contact met zichzelf kunnen maken op een andere manier. Voor Anne kan wezenlijke verandering pas plaats vinden als je het kunt verinnerlijken, jouw ‘eigenwijsheid’ kunt leren kennen en ervaren. Daar is ruimte voor nodig.

The background of the entire slide is a photograph showing the silhouettes of several people holding hands in a circle. They are positioned against a bright, warm, golden-yellow light, likely from a low sun, which creates a strong backlighting effect. The silhouettes are dark and clearly defined against the bright background. The overall mood is one of unity and collaboration.

Verder met een kleine groep

Kenmerkende ervaring: *“De stichting Stimular helpt bedrijven en organisaties om bedrijfsterreinen te verduurzamen. Op een gastheer-meeting zouden we met veel partijen samen een visie gaan maken. Mijn verwachting is dan dat we een open en zoekend proces ingaan. Maar er waren ook mensen die eerst iets wilden zien, voordat ze instapten of dingen op tafel wilden leggen. Sommige partijen concurreerden met elkaar op ideeën en de overheid was bezorgd voor oneerlijke concurrentie. Het bleek lastig om transparant en open te zijn. We zijn tot de conclusie gekomen dat we niet op deze manier door zouden gaan. We zijn vervolgens met een kleine groep verder gegaan. Ik vond dat een stap terug, maar deze mensen kwamen zo wel tot elkaar. Mijn puzzel is dat ik denk dat we met veel partijen samen iets kunnen gaan doen en dat blijkt dan niet te werken.”*

Beeld van goed werk: Eén gesprek is niet genoeg, juist door te investeren in de persoonlijke relatie ontstaat toegevoegde waarde. In een kleine groep is het eenvoudiger om persoonlijk te verbinden. Daar is het gemakkelijker om, zonder dat alle randvoorwaarden al zijn gerealiseerd, nog even op avontuur te blijven gaan, samen te ontdekken. Wordt de groep groter, wat je dus eigenlijk wel wil, dan komt de voortgang onder druk te staan. Een pas op de plaats en uitstappen van hen die de openheid niet waar kunnen maken is dan, hoe tegenstrijdig ook, een goede stap voorwaarts. Je krijgt dan meer eigenaarschap, meer transparantie, meer collectiviteit. Een kleinere groep heeft zo meer impact op de langere termijn dan een grote groep. Al zou je nog zo graag groter en sneller willen!

Hoe recht ga je op je doel af in het proces?

Bijeenkomsten vormen voor de procesbegeleider een cruciaal middel in het bereiken van een doel. Ten dienste daarvan worden afwegingen en keuzen gemaakt in de voorbereiding van het ontwerp, al dan niet samen met betrokkenen; vormen worden gekozen, orde en structuur aangebracht. In het moment komt het erop aan, maar loopt het vaak anders dan bedacht. Eigenlijk typeert dat ook het vak van de procesbegeleider: het blijven zoeken naar balans tussen voorgenomen doelen, zijpaden en noodzakelijke 'lummeltijd' en ruimte maken voor vertellen, spelen, maken en delen. Immers, die minder doelgerichte vormen spelen ook een rol in het komen tot nieuw inzichten en inspiratie. Overigens werkt dat niet voor elke deelnemer. Soms versmalt de aandacht, verlies je verbinding of haken mensen af. Of er zit een onrustige tafelvoorzitter op z'n stoel te wippen omdat het veel meer tijd vraagt dan vooraf ingeschat.

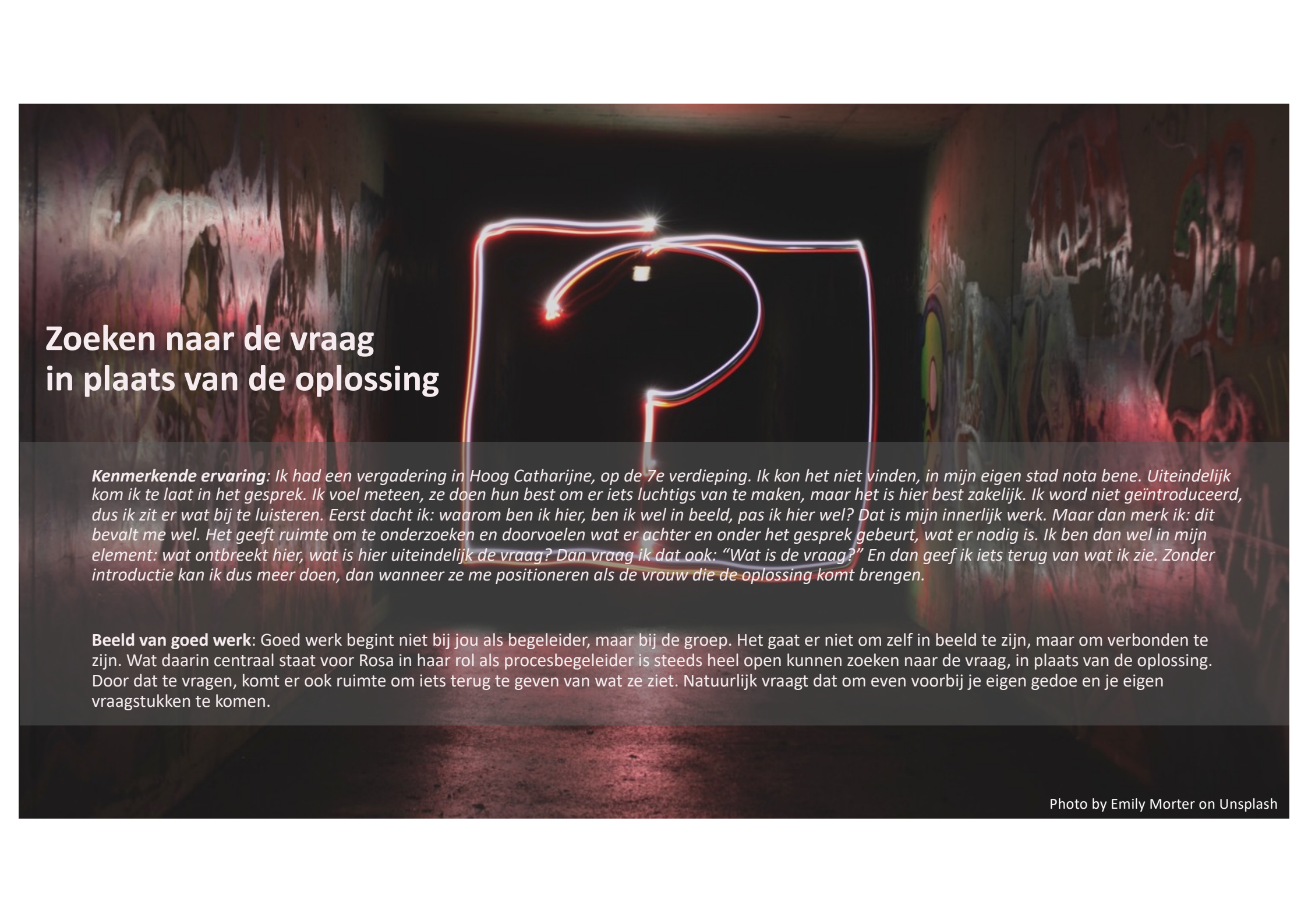
- **Skills:** Dit spel tussen spanning en ontspanning, ruimte en sturing zit in de kern van het vak. Het vraagt vaardigheden in het ontwerp (hoe gedetailleerd bepaal je vooraf de tijdslijn?) en (handelings)repertoire gedurende de ontmoeting. Hele kleine muzische vormen kunnen behulpzaam zijn: vijf minuten om even de balans op te maken door allemaal te schrijven, de vraag stellen wat de belangrijkste vraag is die we nu zouden moeten stellen of even een andere plek opzoeken in de ruimte. Dit zijn 'wendingen' die je helpen in het moment bij te sturen (www.musework.nl/nl/wendingen).
- **Knowledge:** Leren en organiseren zijn niet de grootste vrienden van elkaar. Weick drukt dat mooi uit: 'In de basis komt het erop neer dat leren eigenlijk gaat om de rust verstoren en de diversiteit vergroten, terwijl organiseren draait om vergeten en variatie verminderen' (Weick & Westley, 1996, p. 440). De spanning die hierop staat is dus niet oplosbaar. Ook dat is een inzicht dat kan helpen. Dat geldt uiteraard ook voor kennis van passende werkvormen; vormen die meer cognitief werken of juist meer de verbeelding en het spelen aanspreken. Dezelfde werkvormen pakken bij verschillende groepen heel anders uit.
- **Identity:** Je hebt ongetwijfeld in de wandelgangen of op het toilet wel eens een gesprek opgevangen dat niet voor jou bedoeld was (dat je zo kundig het proces in goede banen leidt, dat je de boel meer in de hand zou moeten houden, dat je teveel ruimte geeft aan de grootste schreeuwers of dat je juist zelf te veel ruimte inneemt in het proces en heel dominant aanwezig bent). Die gesprekken vertellen iets over verwachtingen van het proces en van jouw begeleiding. Wat hoor je ze zeggen? En wat hoop je dat ze zeggen over hoe jij je rol invult?
- **Values:** In deze situatie strijden doelgerichtheid, planmatigheid en vastberadenheid aan de ene kant, met matigheid en vertrouwen aan de andere kant. Voortgang willen boeken, stappen willen maken, zeker gezien de beperkte tijd die er is. Maar ook vertrouwen op het proces en 'matig' willen zijn in het interveniëren. Wat zijn de woorden waarmee jij jouw procesbegeleiding zou beschrijven? Wat kenmerkt jouw succesvolle en minder succesvolle voorbeelden? Waar zit jouw risico op doorschieten en wat veroorzaakt dat?
- **Epistemology:** Iedereen vrijwilligt zijn tijd om deel te nemen aan bijeenkomsten bij DuurzaamDoor en tijd is schaars en geduld soms ook. Wie heeft wat jou betreft uiteindelijk het laatste woord in de tijd die je neemt, of hoe je een bijeenkomst precies invult? Ben jij dat? Kijk je dan naar de tafelvoorzitter en -secretaris? Of zijn het de deelnemers aan de bijeenkomst die het bepalen?



Pas je je aan of niet?

Kenmerkende ervaring: *“Ik ben zelf niet zo formeel. Maar ik moet me binnen overheidsinstanties wel vaak verhouden tot formele situaties. Zo wordt er op een formele manier kennisgemaakt. Of start een ontmoeting met agendapunten. Van nature ben ik liever op een informele manier in verbinding, waardoor er meteen gelijkwaardigheid is. Ik vind het belangrijk om verbinding te maken. Om intentie uit te spreken en daar momentum voor te creëren. Waarom zijn we bij elkaar, waarom willen we iets doen? Als ik er zelf ruimte voor voel, kan ik anderen ook uitnodigen in die ruimte te komen. Dat is met elkaar co-creëren.”*

Beeld van goed werk: Als je erop uit bent om andere mogelijkheden te laten zien, komt de vraag op: ‘Pas je je aan of niet?’ Aan structuren waar iedereen vanuit gaat. Het is een kracht om de vrijheid te voelen, vernieuwend te zijn, anders doen in te brengen, dingen te doorbreken. Tegelijk kun je mensen ook tegen de borst stoten en weerstand opwekken, dus het is wel afstemmen. Mag het er zijn van mij? Aan het begin van de ontmoeting is het steeds een zoektocht: ‘Voel je daar ruimte voor of sla je nu de plank mis?’. Goed werk is voor Anne om daar bij haarzelf ruimte voor te maken, andere mogelijkheden te laten zien door dat zelf te doen en daar momentum voor te creëren.

A long-exposure photograph of a person's hand-drawn light trail in a dark room. The light trail forms a large, stylized letter 'P' with a small square at the top. The background features abstract, colorful wall art in shades of red, orange, and blue. The overall mood is contemplative and artistic.

Zoeken naar de vraag in plaats van de oplossing

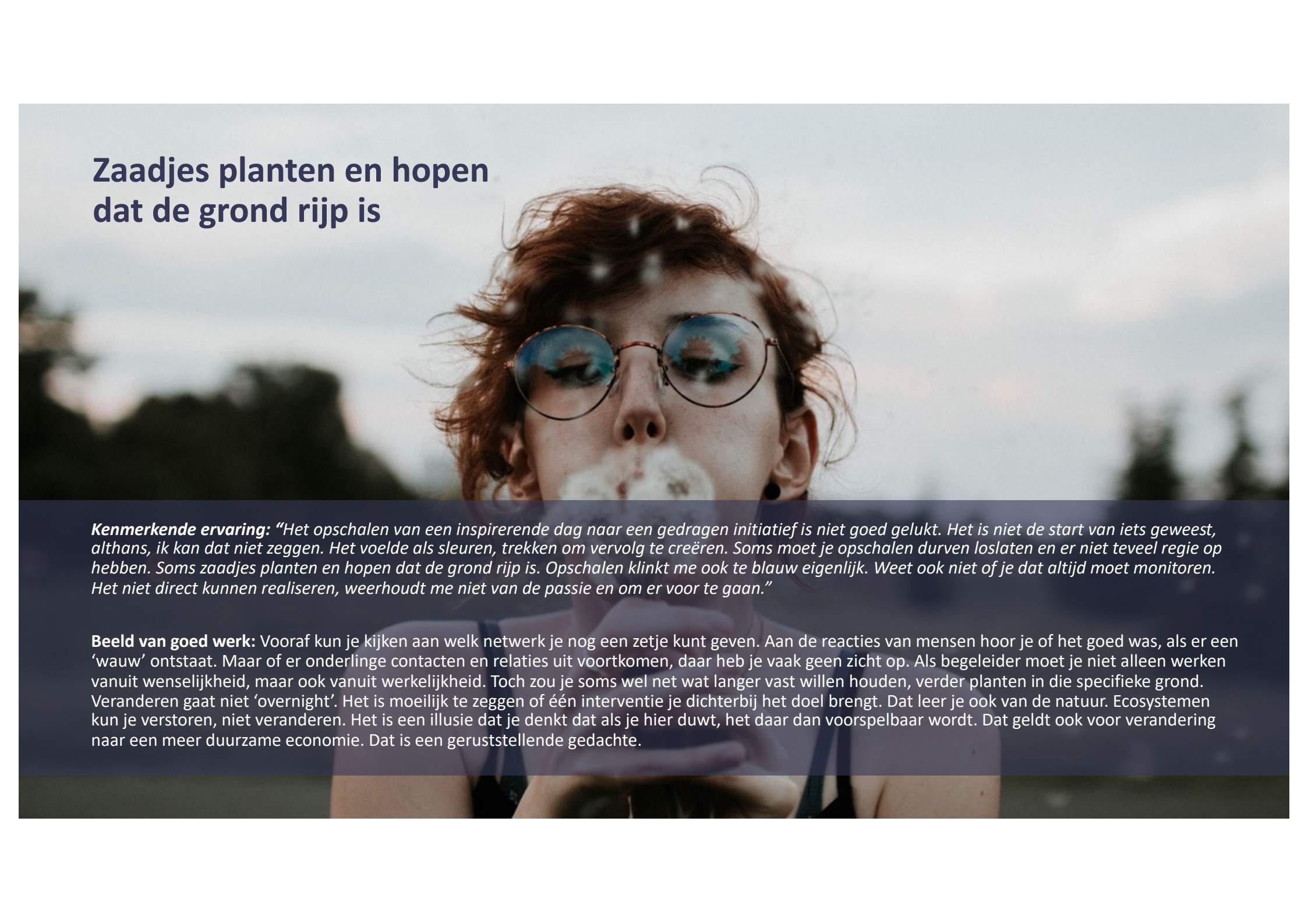
Kenmerkende ervaring: Ik had een vergadering in Hoog Catharijne, op de 7e verdieping. Ik kon het niet vinden, in mijn eigen stad nota bene. Uiteindelijk kom ik te laat in het gesprek. Ik voel meteen, ze doen hun best om er iets luchtigs van te maken, maar het is hier best zakelijk. Ik word niet geïntroduceerd, dus ik zit er wat bij te luisteren. Eerst dacht ik: waarom ben ik hier, ben ik wel in beeld, pas ik hier wel? Dat is mijn innerlijk werk. Maar dan merk ik: dit bevalt me wel. Het geeft ruimte om te onderzoeken en doorvoelen wat er achter en onder het gesprek gebeurt, wat er nodig is. Ik ben dan wel in mijn element: wat ontbreekt hier, wat is hier uiteindelijk de vraag? Dan vraag ik dat ook: “Wat is de vraag?” En dan geef ik iets terug van wat ik zie. Zonder introductie kan ik dus meer doen, dan wanneer ze me positioneren als de vrouw die de oplossing komt brengen.

Beeld van goed werk: Goed werk begint niet bij jou als begeleider, maar bij de groep. Het gaat er niet om zelf in beeld te zijn, maar om verbonden te zijn. Wat daarin centraal staat voor Rosa in haar rol als procesbegeleider is steeds heel open kunnen zoeken naar de vraag, in plaats van de oplossing. Door dat te vragen, komt er ook ruimte om iets terug te geven van wat ze ziet. Natuurlijk vraagt dat om even voorbij je eigen gedoe en je eigen vraagstukken te komen.

Tot welk punt kun je eigenaarschap nemen in het realiseren en groter maken?

Als procesbegeleider in DuurzaamDoor word je niet voor niets gevraagd. Je bent sociaal bewogen, je hart klopt voor duurzaamheidsvragen. Je wilt echt wat bereiken om de wereld mooier te maken. Je werkt daar hard aan, steekt er veel energie in. Maar het knelt ook. Je wilt bijdragen aan de grote ambitie. Impact maken in het groot, terwijl je werkt in een klein proces, met een kleine groep mensen en vaak voor beperkte tijd. Daarbij word je 'afgerekend' op een goed gesprek in het hier-en-nu, op resultaat en financieel. Niet op realisatie van dat grotere goed. Dat schuurt. Deze spanning speelt een grote rol voor procesbegeleiders die al een tijdje actief zijn in kleine netwerken. Vroeg of laat duiken er ook vragen op die gaan over vervolgv activiteiten, opschalen en financiering. Wat is jouw rol, plek en bijdrage? Welke plaats is er voor jouw ambitie? Hoe voorkom je dat je teveel eigenaarschap pakt?

- **Skills:** Vaak ben je als procesbegeleider een onderdeel van een groter geheel van processen en de vraag is welke rol je in deze processen gaat spelen. Hierbij spelen je facilitatie-kwaliteiten een rol, maar veel meer nog wordt er een beroep gedaan op je kwaliteiten als procesbegeleider. Het belangrijkste doel van procesadvisering is 'de cliënt beter in staat te stellen zelf de organisatie te verbeteren' (Schein, 2005). Lukt het je om die rol zuiver te blijven vervullen, bijvoorbeeld in verhouding tot je eigen persoonlijke ambitie en tot de groep?
- **Knowledge:** In deze situatie ligt de verwarring tussen je cirkel van invloed en die van je betrokkenheid meer dan gemiddeld op de loer (Covey, 2003). De verleiding is groot om je vanuit je 'duurzaamheidshart' te richten op je cirkel van betrokkenheid, maar het risico ligt op de loer dat je daar kostbare energie aan verspilt en minder tijd overhoudt voor die dingen waar je wél invloed op kunt uitoefenen. Wat is jouw cirkel van invloed en wat is je cirkel van betrokkenheid? Waarop heb je directe invloed, indirecte invloed en geen invloed?
- **Identity:** Als je persoonlijke ambitie zo groot is, is het zoeken hoe je realiteitszin houdt in wat je kunt bereiken als procesbegeleider, zonder door te slaan in dominantie. Het kan goed zijn eens bij jezelf te onderzoeken hoe je je verhoudt tot het spanningsveld tussen vasthouden en loslaten. Welke boodschappen heb je daarop meegekregen eerder in je leven? En welke ervaringen en lessen kleuren jouw praktijk op dit spanningsveld?
- **Values:** Hoe verhoud je je tot de groep die je begeleidt? Welke waarde overheerst: autonomie of verbondenheid?
- **Epistemology:** Wie bepaalt jouw opdracht en wanneer je het goed hebt gedaan in je rol als procesbegeleider? In hoeverre ligt dat bij DuurzaamDoor, in hoeverre bij de initiatiefnemer(s) en in hoeverre bij jouzelf? Is er sprake van een klassieke opdrachtgever-opdrachtnemer relatie of werken jullie meer op basis van gelijkwaardigheid met elkaar samen? Het is interessant dat soort (machts)balansen eens te bekijken.

A close-up photograph of a woman with curly red hair and round glasses. She is blowing a dandelion seed head, and the seeds are captured in mid-air, floating around her face. The background is a soft-focus outdoor scene with trees and a cloudy sky.

Zaadjes planten en hopen dat de grond rijp is

Kenmerkende ervaring: *“Het opschalen van een inspirerende dag naar een gedragen initiatief is niet goed gelukt. Het is niet de start van iets geweest, althans, ik kan dat niet zeggen. Het voelde als sleuren, trekken om vervolg te creëren. Soms moet je opschalen durven loslaten en er niet teveel regie op hebben. Soms zaadjes planten en hopen dat de grond rijp is. Opschalen klinkt me ook te blauw eigenlijk. Weet ook niet of je dat altijd moet monitoren. Het niet direct kunnen realiseren, weerhoudt me niet van de passie en om er voor te gaan.”*

Beeld van goed werk: Vooraf kun je kijken aan welk netwerk je nog een zetje kunt geven. Aan de reacties van mensen hoor je of het goed was, als er een ‘wauw’ ontstaat. Maar of er onderlinge contacten en relaties uit voortkomen, daar heb je vaak geen zicht op. Als begeleider moet je niet alleen werken vanuit wenselijkheid, maar ook vanuit werkelijkheid. Toch zou je soms wel net wat langer vast willen houden, verder planten in die specifieke grond. Veranderen gaat niet ‘overnight’. Het is moeilijk te zeggen of één interventie je dichterbij het doel brengt. Dat leer je ook van de natuur. Ecosystemen kun je verstoren, niet veranderen. Het is een illusie dat je denkt dat als je hier duwt, het daar dan voorspelbaar wordt. Dat geldt ook voor verandering naar een meer duurzame economie. Dat is een geruststellende gedachte.

A photograph of a person with dark hair, seen from behind, climbing a rock wall. The wall is light-colored with various colored climbing holds (blue, red, green, orange). A prominent vertical stripe of yellow and orange runs down the center of the wall. The person is wearing a black tank top and is reaching up with their right arm to grasp a hold. The background is a solid yellow color.

Een kleine pin in het grote geheel

Kenmerkende ervaring: *Op bedrijventerrein De Staart is er met financiële steun van de provincie de mogelijkheid om de kwaliteit van het bedrijventerrein te verbeteren. Thirza voert gesprekken met bedrijven, daar waar nu de energie zit. Dat leidt tot concrete projecten die weer leiden tot meer en complexere vragen op diverse niveaus, die weer nodig zijn voor de lange termijn. Vragen op een schaal breder dan het bedrijventerrein an sich. Een visie op al die niveaus is nodig. Het is best een worsteling om verbindingen te leggen op elk niveau met al die stakeholders. De frustratie is groot als je na een tijd betrokken te zijn geweest weg stapt en alles inzakt. Dat is een extra reden dat ze steeds meer kiest voor het kleine werk. Straks gaat ze een medewerker van één van die bedrijven interviewen. “Eigenlijk vind ik dat het leukst. Zelf werken op het persoonlijke verhaal.” Het ging haar niet altijd vanzelf af, maar ze beseft steeds beter dat ze ook los moet laten waar anderen beter in zijn.*

Beeld van goed werk: *Vraagstukken hebben lagen. Iedereen en alles is van waarde. Zelfs als je de complexiteit, chaos en gelaagdheid in het vraagstuk wél kunt overzien, ben je maar een kleine pin in dat geheel. Dit werk, wat zo veelomvattend is, goed doen, vraagt om op zoek te gaan naar je eigen kwaliteiten. Waar wil jij je energie op inzetten? Maar daar bovenop ook om aandacht voor eigenaarschap. Als jouw inzet in het geheel niet goed geankerd is, en je stapt weg, dan is de kans dat het wegloopt, groot.*



Vitaliteit en positie

Kenmerkende ervaring: *“Toen mijn opdracht klaar was, heb ik nagedacht hoeveel tijd ik er zelf nog in wilde steken. Ik heb niet doorgepakt, maar iets anders wat laagdrempeliger is gekozen. Hoe kun je de opdracht nu meer een resultante laten zijn van een gezamenlijke droom? De gedachte is: “We geven het clubje een beetje geld, een opdracht en daarna hopen we dat ze door kunnen.” Maar, daarna kunnen ze niet door. DuurzaamDoor wil niet eindeloos partner zijn, maar ook het initiatief is niet alleen verantwoordelijk. Ministeries hopen een aanjaagrol te hebben, maar het is niet eenvoudig om als initiatief door te rollen. Je moet opnieuw aan de bak om een bron van inkomsten te genereren. DuurzaamDoor hoeft dit niet op te lossen, maar het zou fijn zijn als zij het spel openen om hier over na te denken.”*

Beeld van goed werk: Hoe kun je je passie om iets voor elkaar te krijgen in de wereld nu combineren met een goed businessmodel? Dat staat onder spanning als co-creatie wordt belemmert door een klassieke opdrachtgever en opdrachtnemer verhouding. Als het gaat over vitale samenwerking, is het goed om het ‘veld van vitaliteit en posities’ te bekijken. Dit betekent dat als mensen meer initiatief nemen, andere mensen meer een ‘leveranciersrol’ oppakken. Het openlijk bediscussiëren en onderzoeken wat daar voor nodig is en welke impliciete aannames er aanwezig zijn, lijkt te worden geblokkeerd als er een relatie bestaat rondom geld. Het gaat om het expliciteren van de gemeenschappelijke opgave en de rol die ieder daarin zou kunnen spelen.



Opluchting om zelf te kunnen bepalen

Kenmerkende ervaring: *Onderweg op reis met haar vader een vuilnisbelt zien waarop mensen wonen, een zus met een verstandelijke beperking, het zijn ervaringen die hebben gemaakt dat voor Thirza 'circulair' een hele brede betekenis heeft. Het gaat over alle aspecten van duurzaamheid, over (nieuwe) kansen voor alle mensen en dat in een duurzame samenleving. Het is dan ook niet zo gek dat ze aangetrokken wordt door een project waarbij ze jongeren, die zijn uitgevallen omdat ze niet meer naar school willen of kunnen, kan helpen naar werk bij circulaire bedrijven (re-design, re-use, re-paire, re-furbish, re-manufacture, re-cycle). Re-START (letterlijk opnieuw beginnen) raakt haar kern. Maar in het van de grond krijgen ervan, komt die inhoud aardig onder druk te staan. Op een gegeven moment staat het zorgen voor financiering centraal, in plaats van het werk zelf. Juist dit project heeft haar laten ervaren hoe groot de opluchting is als je met vernieuwende processen bezig kunt zijn, zonder dat de financierder bepaalt!*

Beeld van goed werk: Goed werk zet voor Thirza de inhoud voorop, daarna pas de randvoorwaarden. Eerst maatschappelijk en dan pas ondernemen. Het is een harde les dat ambities, verwachtingen en randvoorwaarden tussen 'opdrachtgever' en maatschappelijk ondernemer niet altijd matchen. Maar als initiatiefnemer heb je een krachtig idee hoe het moet, ook als anderen dat niet vinden of (nog) niet kunnen doorzien. Afhankelijke posities kunnen dan aardig in de weg staan. Het is zaak balans te houden tussen de projecten waar je geld mee verdient en waar je je tijd aan besteed.

Initiatiefnemer

Praktische wijsheid



Photo by [Tetiana SHYSHKINA](#) on [Unsplash](#)



Een initiatiefnemer

Het programma DuurzaamDoor wil initiatiefnemers bereiken. Collectieven of individuen met grote of kleine duurzaamheidsambities. Wensen, ideeën, beelden, passies of vragen die helpen de wereld mooier te maken. En allen vanuit grote intrinsieke motivatie om tot realisatie ervan te komen. Hulp vanuit het programma is dan welkom. Financieel, maar ook in denkkraft, netwerk, contact en podium.

Photo by Markus Spiske on Unsplash

Kritische situaties en afwegingen van initiatiefnemers

Hoe verbind je jouw
initiatief aan het netwerk
wat je nodig hebt?

- Robuust werken
- Kien kijken
- Mensen snappen nu de waarde van wat we doen

Hoe ga je om met
inconsistenties in
relaties om je heen?

- Onze arm reikt niet tot in Den Haag
- Je zaagt een infrastructuur voor dieren om
- Waardecreatie

Hoe zorg je ervoor dat
iedereen 'instapt'?

- Nabij het hart
- De essentie raken
- Scheppen van ruimte
- Verder met een kleine groep

Hoe houd je je
persoonlijke staande in
het verder brengen
van je initiatief?

- Reis naar buiten, naar binnen, naar boven
- Puur worden
- Afpellen
- Verzoend met mijn rol

Hoe behoud je een
krachtig verhaal?

- Vrijmoedig en ludiek
- De ander je verhaal laten vertellen

Hoe houd je het
netwerk vitaal?

- Lef om het zelf te doen
- Is dit het antwoord wat we willen geven?
- Vaker onder water gaan

.....

-
-

Hoe verbind je jouw initiatief aan het netwerk dat je nodig hebt om het verder te brengen?

Je zoekt naar (nieuwe) netwerken en sleutelfiguren die je kunnen helpen je idee te realiseren en stappen te zetten, of een hefboom te zijn om iets in beweging te krijgen. Je hebt daarbij vast voornemens of mensen die je wilt benaderen. En wellicht staat er ook spanning op de termijn. Een route uitstippelen geeft houvast, maar het loopt waarschijnlijk nooit zoals je vooraf had uitgedacht. En hoe krijg je de juist mensen enthousiast? Ook als je voor de troepen uitloopt, of tegen de stroom in zwemt, waarbij niet iedereen zich weet te verhouden tot je initiatief of past je initiatief misschien niet in het bestaande systeem van een overheidsorganisatie. En zelf heb je wellicht ook wel aarzeling om contact te leggen. Het is best een kunst om een katalysator te worden voor je eigen werk.

- **Skills:** Natuurlijk zijn netwerkvaardigheden, zoals het makkelijk contact leggen en onderhouden, het verplaatsen in en aansluiten bij de ander, of het verbinden van contacten, hierbij behulpzaam. Maar denk ook eens aan vaardigheden om je omgeving te analyseren en 'windows of opportunity' te zien, het in kaart brengen van belangen en vermogens van mensen of organisaties die jij nodig hebt voor je eigen initiatief.
- **Knowledge:** Voor initiatieven binnen DuurzaamDoor geldt allereerst dat kennis over het (politieke) systeem van de (Rijks)overheden behulpzaam is om het systeem, de werking en het spel te snappen. Weten hoe de publieke organisaties in elkaar zitten, formeel én informeel. Maar daarnaast is ook kennis van hoe initiatieven zich ontwikkelen interessant. Hoever is een initiatief in z'n ontwikkeling? Wie zou er in dit stadium bij betrokken moeten zijn? En wat kan er worden gedaan om het initiatief een stadium verder te helpen? Zoals veel processen is dit geen lineair proces. Een model als de initiatievenspiraal met haar fasen (Wielinga & Robijn, 2018) geeft wel houvast en duiding.
- **Identity:** Een sterke identiteit past bij initiatiefnemers, ze weten wat ze willen, maar die dominantie kan ook afschrikken. Dat ontbindt in plaats van verbindt. Verdiep je je in de identiteit van de ander? Weet je hoe de ander zich wil verhouden tot jou zonder zijn of haar eigen ruimte te verliezen? Zie jij de ander als spiegel van jezelf? Wat raakt jullie beider kern waardoor je de handen in één wilt slaan om samen op te trekken?
- **Values:** Succes vraagt geduld. Maar geduld is moeilijk als je echt iets wilt bereiken. Het schuift tussen op handen zitten, kalmte, oprecht geïnteresseerd blijven, volharding en je eigen geloofwaardigheid niet verliezen. Het kan behulpzaam zijn om je eigen geduld en ongeduld te onderzoeken, zodat je er meer rust in vindt.
- **Epistemology:** Ken je de belangen en machtsposities in de systemen waarin je beweegt om je initiatief te realiseren?



Robuust werken

Kenmerkende ervaring: *“Iedereen was bezig met groter, groter, groter. Maar ik dacht, het platteland heeft veel meer te bieden. Ik had al een educatiefunctie ontwikkeld en was een winkeltje begonnen. Boeren kwamen loeren, maar hun gemeente wilde niet mee en dan werd boer Jan opgetrommeld. Maar dat was natuurlijk niet mijn werk.” Dat was aanleiding om naar Den Haag te trekken. Ik kwam daar goede ambtenaren tegen en realiseerde zich dat je er maar één of twee van nodig hebt om sleutelstappen mee te zetten. “Op een gegeven moment zaten we bij de toenmalige minister op de kamer en hij zei: “Werk maar uit en ik draag het over in het dossier voor de nieuwe minister”. Na de kabinetswisseling kwam er een ‘taskforce multifunctionele landbouw’. Vier keer vijf miljoen euro hebben ze erin gestopt en toen kwam die ontwikkeling op gang. Er kwam ruimte voor boeren om aan de slag te gaan met recreatie, streekproducten, natuur en landschap. Eigenlijk creëerde de minister zo een robuuste ontvangststructuur (planologisch, financieel, politiek, deskundig) waar zij zich welkom voelden en zo in konden stappen. En nu zie je dat toch zo’n 30 procent van de boeren die tak van sport hebben opgepakt.”*

Beeld van goed werk: Goed werk is robuust. Het ontstaat door de combinatie van boerderij én boekerij. Robuust is enerzijds van toepassing op jezelf. Stevig staan door lange lijnen te overzien, transdisciplinair te kijken en denken, zowel vanuit praktijk, wetenschap als filosofie. Anderzijds is robuust een belangrijke kwaliteit voor je maatschappelijke verhaal, je ambitie en de structuur die dat ondersteunt. Voor Jan is dat het werken aan een nieuwe sociale architectuur. Ook hier heeft het zowel de kwaliteiten van de boekerij als van de boerderij. Het is concreet, staat al klaar, is geautoriseerd en sluit aan bij belangen. Door robuust te zijn, kun je verbindingen maken met allerlei aspecten van het leven en allerlei mensen.



Kien kijken

Kenmerkende ervaring: *“Zo ging ik ook naar een eurocommissaris voor Landbouw in Brussel. Ik lees haar laatste speeches om te voelen: wie is zij, waar is zo’n vrouw mee bezig? En dan stuur ik op hoop van zegen een mailtje met iets van de kern erin, iets wat mij raakt. Het is heel bijzonder dat er dan een reactie terug komt van ‘Jan, je bent welkom’. Ik vroeg een goede makker, een ambtenaar bij het ministerie: “Ga jij gewoon mee, want ik ken dat hele circuit niet, jij weet hoe dat werkt”. Ik was nog nooit daar geweest. Maar die ambtenaar gaf een wijs advies: “Als ik meega, zit Nederland aan tafel. Ga gewoon zelf. Neem iemand mee uit je eigen omgeving”. Ik heb dat ter harte genomen en iemand uit Wageningen meegenomen en een internationale student. En natuurlijk heb ik wakker gelegen de nacht ervoor, van ‘poeh, wat heb ik nou uitgehaald?’. Maar het werkte wonderlijk. We werden ontvangen daar en bijna alles wat ik nodig had, kreeg ik.”*

Beeld van goed werk: Goed werk vraagt dat je in eerste instantie wat meer op de achtergrond blijft. Kijkend wat je mag aandragen, wat je wordt toevertrouwd. Vanaf die plek kun je ‘kien kijken’. Waar zitten de cruciale momenten, waar sluit je aan, wat is een stukje maatschappelijke agenda wat speelt? Vanaf die plek kun je ook overzien, onafhankelijk blijven, niet te veel verbinden aan een land of een partij, maar wandelen op het politieke, wetenschappelijke én maatschappelijke spoor. Vervolgens is het zorgvuldig kijken hoe het netwerk op te bouwen en met wie je sleutelstappen kunt zetten. Dat is een kleine groep mensen waarmee je klik hebt en resonantie voelt, die er zijn als je ze echt nodig hebt. Dan weet je zeker, we hebben elkaar geraakt, we hebben elkaar gevonden. Zo verkrijg je autorisatie en wordt ruimte gegund.



Mensen snappen nu de waarde van wat we doen

Kenmerkende ervaring: *“Veel mensen willen boodschappen doen in de stad vlakbij, even gauw op en neer. We dachten, als we zorgen dat mensen met elkaar meerijden, dan scheelt dat heel veel loze autoritjes met één iemand in de auto. Dus we wilden een liftpaal in ons dorp en een liftpaal in de stad. Maar daarvoor moesten we de gemeente bellen, want de grond was van hen. De gemeente vond het raar. Ze wisten niet wat ze met de vraag moesten. “Waarom wil je dat weten, waarom doe je dit?” Dan was het niet iemands dingetje en dan kreeg je weer tegenstrijdige berichten. Het duurde een eeuwigheid. Maar de liftpaal staat er! We zijn nu zeker anders gaan samenwerken met de gemeente.”*

Beeld van goed werk: Je kunt de wereld niet in een week veranderen. Van onderop kan je snappen dat er drastisch iets nodig is, maar zonder overheidssteun krijg je dit niet voor elkaar. Rustig doorgaan. Dat is misschien wel het geheim. Elke keer uitnodigen van mensen. Elke keer uitleggen, dit doen we. Laten zien dat je de dingen die je aanpakt niet uit je handen laat vallen. Vele jaren achter elkaar, met een vaste groep mensen. Op een nette manier. Inzetten op samenwerking, mensen leren kennen. Zo bouw je aan een samenwerkingsrelatie met elkaar en met de gemeente.

Hoe ga je om met inconsistenties in relaties en systeem om je heen?

Als initiatiefnemer werk je samen met individuen, netwerken, organisaties. Je hebt anderen nodig om je initiatief te realiseren en zoekt naar betrouwbare partijen. Maar hoe weet je nu echt wat je aan iemand hebt, want iedereen wil graag consistent gedrag; logisch, voorspelbaar en betrouwbaar. Maar wat is consistent? Wanneer is het logisch, betrouwbaar en voorspelbaar? Dat is vanuit jouw perspectief ongetwijfeld anders, dan vanuit het oogpunt van een overheidsorganisatie, waar mensen een andere werkelijkheid kennen, waar mensen van plek veranderen, en de een iets toezegt, terwijl een ander er later op moet handelen. Zeker in de politiek horen verschuivingen van plek en positie er gewoon bij. Had je net iets opgebouwd, veranderen de spelers. Hoe investeer je dan in relaties?

- **Skills:** Het gaat hier om relaties leggen en in systemen stappen, samenhang snappen en het netwerk bij elkaar houden. De één zal dit doen door te werken aan hechte en duurzame relaties met enkele sleutelpersonen, terwijl een ander planmatig vaardigheden inzet om op meerdere borden te schaken. Maar de belangrijkste kwaliteit is hier wellicht het verwachttingsmanagement, niet eens zozeer van anderen, als wel van jezelf: want zeker is dat er verrassingen zullen zitten in dit bouwen. Het is dus van belang om contacten te leggen op verschillende plekken, wetende dat je mensen verliest en systemen niet overal meewerken.
- **Knowledge:** DuuzaamDoor bevindt zich in een publieke en politieke wereld. In overheidssystemen gelden andere regels die lang niet altijd stroken met je eigen perspectief. Kennis over deze systemen helpen bij doorgronding en aansluiting in taal en denkwereld. Maar ook enige kennis over beïnvloedingsstrategieën kan helpen, bijvoorbeeld de zes strategieën van Robert Cialdini (1984): wederkerigheid, schaarste, autoriteit, consistentie (en commitment), consensus (sociale bewijskracht) en sympathie.
- **Identity:** Als initiatiefnemer ben je verbonden met je idee, daar zit je overtuiging en passie. Je gesprekspartner is een vertegenwoordiger van een organisatie, zijn of haar verbinding is wellicht minder direct, minder persoonlijk. In eerste contacten profileer en tast je af. Realiseer je dat je ook gezien kan worden als predikant van één denkrichting, met wellicht beperkt inzicht in andere belangen die er óók spelen. Toon je interesse in die andere belangen?
- **Values:** Inconsistentie leidt tot ongemak, dissonantie en gevoel van de onbetrouwbare ander. Hoe deal je hiermee wetende dat je te maken krijgt met ervaren inconsistenties in wat mensen in organisaties zeggen en doen? De deugden die dan een rol gaan spelen zijn begrip en compassie; de ander en de context aanvoelen en begrijpen.
- **Epistemology:** De waarheid in het systeem staat vaak naast de werkbaarheid van het initiatief. Een toezegging is snel gedaan, het (laten) realiseren daarvan belandt vaak in complexiteit van regels en procedures. Je eigen waarheid ken je wel, probeer ook zo goed mogelijk de waarheid van het systeem te doorgronden.

Onze arm reikt niet tot in Den Haag

Kenmerkende ervaring: *“De watersportvereniging heeft verwarming vanuit het meer. We zijn nu aan het kijken of we het hele dorp duurzaam kunnen verwarmen. Het is heel bijzonder omdat het heel serieus wordt opgepakt. We streven ernaar om het dorp collectief van het gas af te krijgen, zodat we samen goedkoper duurzaam kunnen verwarmen. De gemeente helpt, het waterschap, de provincie en ook grote bedrijven zijn geïnteresseerd. Iedereen is heel lovend over dat we dit doen. Tegelijkertijd is dit een hele heikele situatie. Een groot Canadees bedrijf heeft een concessie uit de 70-er jaren om gas te boren hier bij het dorp. Als ze gas vinden, dan mogen ze boren. De rijksambtenaren zeggen: “Dat is nu eenmaal afgesproken door de politiek”. Maar wij vrezen echt die gasboringen! We hebben een interessant gesprek gehad met elkaar. Het werd me duidelijk dat het niet in een gesprek opgelost is. Ik had momenten waarop ik me realiseerde dat we niet alles kunnen bereiken. Onze arm reikt niet tot in Den Haag. En ik heb nu de ambtenaren gezien die ook vastbesloten zijn. Ik ben er nog niet uit op welke andere manier we het kunnen aanpakken. Het gesprek heeft wel nieuwe energie losgemaakt. Ik zou het verschrikkelijk vinden als deze gasboringen doorgaan.*

Beeld van goed werk: *Elke keer probeer je weer een stap te maken met je idee en dan loop je weer tegen iets aan. Want hoe kun je in een dorp mensen overtuigen van het belang van duurzaamheid als het Rijk dat al niet eens doet? Het is al complex omdat het gaat over iets abstracts waar je mensen voor wilt motiveren, en je moet iedereen meekrijgen. Een lokale groentetuin is zichtbaar. Maar ingewikkeld wil niet zeggen dat het niet kan. We zien waar de hindernissen zijn. De zorgen maken nieuwe energie los. We denken na over wat mensen belangrijk vinden. Zo maken we nu factsheets voor in de dorpskrant. Het geheim is rustig blijven doorgaan.*



Je zaagt een infrastructuur voor dieren om

Kenmerkende ervaring: *“Met de gemeente hebben we goed samengewerkt over meer groen. Tegelijkertijd worden vanuit een ander deurtje van het gemeentehuis elf hele oude bomen omgezaagd voor parkeerplekken bij de supermarkt. Niet iedereen ziet in een boom zoveel waarde als wij. En gisteren zijn we naar de notaris geweest, want we zijn officieel een stichting geworden. Waren we daar, bleek ons doel in de stukken een beetje aangepast. Onze missie ‘wij willen de duurzame toekomst van ons dorp waarborgen’, had zij gewijzigd in ‘wij willen de duurzame toekomst van de mensen waarborgen’. Het zit niet in het systeem dat onze natuurlijke leefomgeving ook gewaarborgd moet worden. De notaris moest even bellen met de assistent om alle stukken weer aan te laten passen.”*

Beeld van goed werk: Om te komen tot veranderingen op systeemniveau moeten we allemaal anders leren kijken. Het verhaal van de economische drijfveer wint meestal, maar in het denken over duurzaamheid staan de mensen niet op nummer één. Als initiatief moet je dan van je eigen denkkader kunnen omschakelen naar het denkkader van iemand anders om iets te bewerkstelligen. Niet alleen overtuigen met je eigen argumenten, maar nadenken vanuit verschillende perspectieven over wat mensen belangrijk vinden en elkaar leren begrijpen.

A person in a dark suit is holding a glowing lightbulb. A string of warm, yellow lights is attached to the top of the bulb, with one light being particularly bright. The background is dark and out of focus.

Waardecreatie

Kenmerkende ervaring: *“Ik dacht dat we het goed geregeld hadden met een aantal van die green deals. Daar hadden we jaren aan gewerkt, tot op het niveau van een directeur-generaal, en toen kwam ik op een goed moment weer bij het ministerie en die wisten van niks. Toen viel het weer helemaal stil. Dat is best wel lastig, om binnen de overheid de goede contacten te krijgen en te houden. Gelukkig heb ik een groot netwerk en komt het uiteindelijk wel goed, maar als ik dan soms nieuwe initiatiefnemers zie zo zonder netwerk, dan denk ik wel eens: waar ga je aan beginnen? Netwerk is toch wel echt key. We zijn daarin the long way gegaan; we kennen nu wel iedereen, maar we zijn zeker niet met iedereen in zee gegaan.”*

Beeld van goed werk: Bij het opbouwen van netwerk en het aangaan van partnerschappen helpt het om goed te weten wat je wil en waar je voor staat, en om te denken in termen van waardecreatie. Wat heeft de ander hieraan? Hoe help ik die ander hiermee in zijn ambitie en doelen? Het vraagt dat je leert denken in termen van belangen en vanuit wederkerigheid. Dat je niet met Jan-en-alleman in zee gaat, maar zoekt naar partijen met hetzelfde DNA, die hetzelfde erin zitten. Vermijd daarbij te veel praatclubs. Dat is deels onderbuikgevoel, maar dat ontwikkel je over de jaren. Durf ook gewoon de telefoon te pakken en te vragen hoe iets zich ontwikkelt, dat stellen organisaties ontzettend op prijs. Gewoon op iemand afstappen, je kunt elke deur openkrijgen die je wil.

Hoe behoud je een krachtig verhaal?

Je wil iets in beweging zetten. Verhalen spelen een krachtige rol in het meenemen van anderen in jouw gedachten en wensen. Hoe concreet moet je je verhaal uitwerken? Problematiseer je? Of werk je vanuit wens? Maak je je verhaal groot of is klein en dichtbij meer aansprekend? Hoe persoonlijk maak je het verhaal? Hoe vang je het verhaal in beeld? En waar laat je je verhaal landen? Welke mensen zoek je erbij? Allemaal afwegingen die je maakt als je aan de slag gaat met het realiseren van je initiatief. Daarbij kan het helpen te zoeken naar gedeelde waarden er zodat je de ander echt meeneemt in je initiatief en de richting die jij op wilt gaan. Dus een eigen verhaal is één, maar een krachtig gedeeld verhaal is iets anders. Waarbij ongetwijfeld spanningen ontstaan op je eigen prioriteiten.

- **Skills:** Het gaat niet alleen om wat je zegt, maar ook hoe je dat doet. Schrijf, vertel of visualiseer je? Pak jijzelf het podium of laat je de ander je verhaal vertellen? Schrijfvaardigheden om de kern van je idee goed onder woorden te brengen, presentatievaardigheden om nieuwsgierigheid te prikkelen en aandacht te trekken, maar ook vaardigheden als doorzettingsvermogen om je verlangen van het idee te blijven herhalen, aan te scherpen en laten beklijven.
- **Knowledge:** Tegenwoordig is er veel te doen over storytelling, zonder veel moeite zijn hier belangrijke inzichten te vinden om je verhaal aan te toetsen. Bijvoorbeeld hoe doet jouw verhaal het op deze vijf criteria: (1) staat je verhaal op zichzelf, met een begin, midden en einde? (2) bevat het een hoofdpersoon, een verhaallijn met bijvoorbeeld een worsteling, dilemma of conflict, tegenstanders, maar ook medestanders? (3) is het authentiek (waar of waar-achtig)? (4) is het persoonlijk? (5) is het prikkelend, roept het emotie op (Tesselaar & Scheringa, 2008)?
- **Identity:** Initiatiefnemers zijn vaak ontdekkers, wat tot gevolg heeft dat ze zich ook laten verleiden tot allerlei nieuwe dingen die op hun pad komen. Voor de buitenwereld kan het daardoor moeilijk zijn te zien waar je als initiatiefnemer nu echt voor staat. Des te belangrijker om echt de kern vast te houden: waar draait het voor jou nu echt om?
- **Values:** Vaak hebben duurzaamheidsthema's problematiek en urgentie in zich, toch verwoorden de krachtigste verhalen juist positieve idealen, lichtvoetigheid en geven ze hoop. Hoe speel jij met problematiseren versus idealiseren?
- **Epistemology:** Een goed verhaal draagt waarheid in zichzelf. Als je als initiatiefnemer jouw verhaal goed doorgrond, dan wordt het verhaal uiteindelijk weer heel simpel en onvermijdelijk.

Vrijmoedig en ludiek

Kenmerkende ervaring: *"Ik heb altijd onthouden: het draait om praatjes en plaatjes. Ontstaat er een idee van de Mansholtcampus, dan zoek ik iemand op die er een plaatje van maakt. Op een gegeven moment had ik het College van B&W op bezoek. Toen heb ik die plaat opgeblazen naar vijf bij drie meter, opgehangen bij de rotonde en het College daar rondgeleid. Die hadden echt het gevoel: 'Wanneer gaat dit beginnen of zo'." De verhalen van Jan zijn doorspekt met dit soort kleine ervaringen vanuit de gedachte: 'de mensen die ik wil spreken, hebben het druk, krijgen veel papier voor zich. Hoe onderscheid ik me?' Vaak heeft dat te maken met een visualisatie van het verhaal. Soms in een poster, een andere keer in een kalender voor op het ministeriële toilet (dan heeft ze de rust) of een geplastificeerd A3'tje waar de minister de hele dag mee onder de arm loopt.*

Beeld van goed werk: Als je 'onderscheid wil maken, zijn er twee kanten aan de medaille. Het gaat het erom dat je werkt vanuit een groter goed, niet vanuit je eigen belang. Dat je een verhaal hebt. Maar het gaat er tegelijkertijd om dat je jezelf ook niet te serieus neemt. De eenvoud van de boer. "Keep it stupid simpel". Dat geeft namelijk ruimte om te verleiden, om vrijmoedig te handelen. Ludiek durven zijn, maffe momenten opzoeken, maar wel serieus uiteindelijk. Parrhesia: 'vrijheid van spreken'. Juist door het inzetten van vrijheid en vrijmoedigheid, luisteren mensen - ook als ze een heel drukke agenda hebben - naar wat je wilt brengen.

De ander je verhaal laten vertellen

Kenmerkende ervaring: *Toen ik nog adviseur was, heb ik een keer een mooi instrument ontwikkeld. Sommige collega's gingen daar wel mee aan de haal, maar op één van de vestigingen deden ze er niet echt wat mee. Om ze toch zo ver te krijgen, heb ik op een gegeven moment een klant gebeld. We hadden het eigenlijk over iets anders, maar ergens in het gesprek kwam een vraagstuk voorbij waarbij dat instrument heel mooi paste. Toen heb ik ze aangeraden om eens met die ene vestiging te bellen die er niks mee wilde. Nou, toen waren ze daar snel om en hebben ook zij het opgepakt. Een externe attractor noem ik dat. De Omgevingswet fungeert voor ons ook op die manier: daarin is voorspraak (i.p.v. inspraak) een belangrijk element. Dat hebben we bij natuur-inclusief bouwen ook op het oog. Dus die gebruik ik als hefboom om in dat voortraject te komen van een bouwproject.*

Beeld van goed werk: Bij het verspreiden van een idee is het soms niet voldoende om het verhaal zelf te vertellen. Dan helpt het om externe attractoren of actoren in te zetten. Denk bijvoorbeeld aan iemand die het verhaal voor je gaat vertellen – zoals zo'n klant – en waar wel naar geluisterd wordt. Door elkaars ideeën ergens in te brengen, ook al gaat het niet meteen over je eigen idee, kun je elkaar ontzettend verder helpen. Dan moet je er uiteraard wel achter kunnen staan.

Hoe houd je het netwerk vitaal?

Soms sta je er alleen voor, maar vaker heb je te maken met een collectief of een betrokken netwerk. De groep waarmee je het werk verzet, die dichtbij staat en die je nodig hebt om je idee op te schalen en te verspreiden. Dergelijke collectieven brengen eigen vraagstukken met zich mee die gaan over vitaliteit, betrokkenheid, motivatie, eigenaarschap. Dat vraagt wel wat denkwerk en weloverwogen handelen. Want je wilt dat mensen eigenaarschap voelen, maar je hebt ook zelf wensen en gedachten en geeft dit, als het erop aan komt, niet zo gemakkelijk uit handen. En je wilt betrokkenheid, maar zodra er gedoe ontstaat, vervloek je wellicht de tijd en energie die het kost om dat in goede banen te leiden. Als het initiatief langer duurt, komt de vraag op: wat is eigenlijk het initiatief, wie zijn wij, wat bindt ons en bereiken we nog wat we willen? Een netwerk kan vooral duurzaam blijven bestaan als de antwoorden op deze vragen resoneren in datzelfde netwerk.

- **Skills:** Belangrijke vaardigheid is het in hun kracht zetten en betrekken van mensen vanuit hun drijfveren en talenten. Bespreekbaar maken van wat onder de oppervlakte speelt. Richting geven en tegelijk ruimte maken voor wat iedereen zelf nodig heeft. Het draait hier om leiderschapsvaardigheden waarin loslaten en verbinden met elkaar strijden om aandacht.
- **Knowledge:** Behulpzame kennis gaat bijvoorbeeld over collectief eigenaarschap. Waar het vaak op fout gaat is dat leiders 'ruimte' willen maken voor de groep. Het idee: 'ik stap even achteruit, zodat anderen de ruimte hebben om in te stappen'. Alhoewel het een hele invoelbare gedachte is, is het ook een misvatting. Belangrijk in collectief eigenaarschap is juist dat er iemand naar voren stapt, zodat anderen in kunnen stappen (zie o.a. het werk van Pierce, 2010).
- **Identity:** De kunst is om zowel aandacht te hebben voor ieders individuele identiteit, als de collectieve identiteit. Is het te veel van de initiatiefnemer dan haakt het collectief af, is het van iedereen, dan is het dus van niemand en neemt niemand verantwoordelijkheid. Hoe houd je de goede balans?
- **Values:** Vitaliteit is geen objectief gegeven. Het betekent voor iedereen iets anders. Wat de één als levendig beschouwd, ziet de ander als veeleisend. Terwijl de één denkt dat het stilvalt, is een ander vast blij met een adempauze. Vitaliteit is een deugd en het zoeken is naar het gulden midden. Wat zijn jouw gedachten en ervaringen erbij? En hoe zien de mensen om jou heen dit?
- **Epistemology:** In netwerken is het een lastige vraag wie nu gelijk heeft of wie de richting mag bepalen. De neiging om de macht bij de groep te leggen, helpt uiteindelijk niet of werkt averechts. Maar ook de macht bij een kleine top werkt niet, want je bent geen bedrijf. Het kritische zit hem in het continu blijven zoeken naar balans, dynamisch inspelen op initiatieffase en context, zonder dat het stolt en vast komt te zitten.

Kenmerkende ervaring: “Het eethuis moest verbouwd worden en dat kostte een ton. Maar stel nu dat honderd betrokken burgers duizend euro inleggen? Met dat idee ga ik op pad. Eerst komen er een paar. Dan gaat het lopen en kon ik een bord neerhangen met ‘ik heb al 25 vrienden’. Ondertussen leer ik. Wat zijn nu de redenen waarom mensen hiervoor kiezen? Ik hoor dan, mensen willen weer lokaal weten wie er zorgdraagt voor hun eten, vinden het belangrijk dat hun kinderen weer weten waar hun eten vandaan komt of willen gewoon meer rendement dan bij de bank. Ik had laatst een opa en oma uit Soest hier met tien participaties. Eén voor zichzelf, drie voor de kinderen en zes voor de achterkleinkinderen. En dit is nu hun boerderij. Wow!” “En dan de volgende stap. Als we dat nu met honderd boeren doen, die elk 100.000 euro krijgen. Dan bouwen we een nieuw concept. Provincies, als jullie wakker zijn, hier zit uw route om uw sociale en maatschappelijke functie te vervullen! Als die er ook tien miljoen bijleggen, dan ga ik met die twintig naar de minister en die legt er ook twintig miljoen bij en dan kunnen we een programma maken om dat robuust te maken. En zo kunnen we een deuk in een pakje boter slaan!”

Beeld van goed werk: Goed werk in maatschappelijk ondernemerschap vraagt om op cruciale momenten lef te hebben om zelf een stap te zetten en daarbij op en neer bewegen tussen realiseren en leren. Voor Jan betekent dat ideeën ‘hapklaar’ voorbereiden op zijn hoeve. Dat maakt dat mensen eenvoudig kunnen instappen. Naarmate er meer mensen en partijen instappen, krijgt het grotere goed van deze ‘burgerboerenleenbank’ gaandeweg meer betekenis.

Eenvoudig instappen



Is dat het antwoord wat we willen geven?

Kenmerkende ervaring: “Als we een mailtje krijgen, dan duurt het even voordat we antwoord geven. Ik wil altijd even bij de anderen checken: ‘Is dit het antwoord dat we willen geven?’ We overleggen tot we het eens zijn. Dat samen afstemmen kost veel tijd. Het zou sneller zijn als ik dat beslis, jij dat en jij dat. Maar het is zo gegroeid omdat we als vrijwilligers en dorpsgenoten optrekken. Ik zou het ook niet anders willen. Iedereen heeft een gebruiksaanwijzing maar hier vinden we het belangrijk dat daar ruimte voor is. We zijn nu acht jaar bezig en hebben nooit gedoe gehad. Ons eigenaarschap is redelijk in balans, want als ik wegval, dan gaat het initiatief gewoon door. Ik weet niet hoe het over tien jaar is. Maar het is niet als in de grote stad, als je in een dorp woont dan kom je elkaar altijd weer tegen!”

Beeld van goed werk: Een collectief is geen bedrijf met hiërarchie en macht om in te zetten. Om tot besluiten te komen, is het zoeken naar een balans tussen efficiency en gemeenschapszin. Soms zou je het wel sneller en efficiënter willen, maar het helpt niet om mensen voor het hoofd te stoten. In een kleine gemeenschap gaat het om elkaar sensibel aanvoelen. Je moet het altijd eerlijk doen en oog houden voor de gevoelens van anderen. Dat leidt tot gedeeld eigenaarschap en zo wordt ‘gedoe’ vermeden. Op deze manier is het duurzamer op de lange termijn.

Vaker onder water gaan

Kenmerkende ervaring: “Ik herinner me nog dat we een bijeenkomst hadden in het stadhuis van de gemeente. Eén van de deelnemers kwam te laat binnen. En dat deed hij op zijn eigen onhandige manier. Niet dat hij dat zelf door had, overigens. Ik voelde op dat moment niet de ruimte in de groep om er iets over op te merken. Dus laste ik een plaspauze in om, naast hem staand, even met hem van gedachten te wisselen over zijn manier van reageren. Dat begreep hij eigenlijk meteen en hij vond het ook prima dat ik hem erop aansprak. Hij wist wel dat hij soms wat onhandig uit de hoek kon komen, maar was zich er op het moment zelf niet altijd zo bewust van. Hij maakte er spontaan een opmerking over toen we weer begonnen. Dat brak het ijs.”

Beeld van goed werk: Gedrag is soms moeilijk te veranderen, maar dat hoeft ook niet altijd. Het belangrijkste is dat je je minder sterke kanten onder ogen ziet en durft te benoemen, kwetsbaar durft te zijn. Dan helpt het soms om gewoon aan te geven: “Als ik niet meer te volgen ben, dan moet je het gewoon zeggen.” Dat maakt namelijk ruimte voor de ander om dat ook daadwerkelijk te doen in plaats van te denken: ‘nou, de anderen zullen het wel begrijpen, maar ik snap er geen snars van’. Eigenlijk gaan we bij het werken aan de transities te weinig ‘onder water’ en benoemen we te weinig wat we nog niet weten of kunnen. Omdat je in de transities met zoveel onzekerheid te maken hebt, is dat juist nodig.

Hoe houd je je persoonlijk staande in het verder brengen van je initiatief?

Initiatiefnemers zitten niet stil. Ze krijgen energie van interessante ontmoetingen, er ontstaan nieuwe ideeën en kansen. De achterkant van deze kwaliteit is de moeite met afmaken, een lijn vasthouden, jezelf rust en reflectietijd gunnen om te zien of je aanpak werkt. Alles wat nieuw is trekt aandacht. Als de tijd verstrijkt, kan het gebeuren dat je je eigen verhaal in die vernieuwing kwijt raakt. Dat je niet meer scherp hebt waar het je echt om te doen was. Of aan de andere kant, dat het initiatief je helemaal opzuigt. Als initiatiefnemer heb je een persoonlijke missie en visie. Hoe meer die ankert in jouw identiteit hoe krachtiger het anderen inspireert. Maar dat brengt uitdagingen met zich mee: om de kern vast te houden - ook over een lange periode, consistent te handelen in het initiatief, te balanceren met je privéleven en de consequenties daarvan (inkomen, tijdbesteding) te accepteren.

- **Skills:** Vaak heeft een initiatiefnemer veel energie en daadkracht. Het draait bij deze kritische situatie echter ook om contrasterende vaardigheden zoals persoonlijke reflectie en zelfbewustzijn. Het vermogen om in en uit te zoomen op de essentie van je eigen missie en visie of het zelfbewustzijn om daar hulp bij te zoeken.
- **Knowledge:** Het gaat hier om identiteitswerk in relatie met de zich veranderende context waarin je je initiatief wilt positioneren. De kunst is om zowel in jezelf af te kunnen dalen, als op je omgeving te reflecteren. Er zijn vele disciplines om het zelfonderzoek aan te vliegen. De meest aanwezige in al die gebieden is de filosofie. Het is opvallend dat juist onder de duurzaamheidsdenkers tal van filosofen te vinden zijn.
- **Identity:** Identiteit vraagt onderhoud. Telkens opnieuw bezien hoe nieuwe ontwikkelingen rondom je initiatief en daarbuiten je vormen. En dan bewust expliciteren wat je daarmee wilt doen. Ga je actief aan de slag met het onderhoud? Welk soort hulp kun je daarbij gebruiken? Welke andere initiatiefnemers kun je raadplegen als spiegel en steun zodat je persoonlijk staande blijft?
- **Values:** De strijd zit hier tussen standvastigheid en flexibiliteit: stevig staan voor je eigen idee, maar meebewegen als het nodig is, niet teveel conformeren en niet te weinig. Het zijn deugden om naast elkaar te onderzoeken. Wat herken je bij jezelf? Welke boodschappen heeft het leven je hierop meegegeven?
- **Epistemology:** Vragen wanneer je het goed doet en wie de waarheid bezit zijn bij deze kritische situatie uiteindelijk vooral te beantwoorden door jezelf. Hierin zit overigens ook precies de paradox. Immers, is het niet zo dat jouw initiatief alleen bestaansrecht krijgt door de context waarin hij ontstaat? Er is dus alles aan gelegen om goed te kijken naar de 'waarheid' die om je heen de toon bepaalt.

Reis naar buiten, naar binnen, naar boven

Kenmerkende ervaring: *“Ik ben een boerenjongen uit een dorpse cultuur.” Jan vertrekt zijn verhaal met een portret van zijn Spakenburgse moeder in klederdracht. “Ik heb ontzettend geknokt met dat mensje. Ze had een hekel aan de boerderij en een hekel aan de boekerij. En Jan kreeg een boerderij en duizenden boeken, ging filosofie studeren en woonde een jaar in een basement in Toronto. Dat was het moment dat ik dacht: Hoe diep is Jan ‘gedaald’ en wat missen die stadse luitjes?” Het was de aanzet voor zijn huidige werk. “Af en toe die innerlijke rust vinden en aan de andere kant een breder plan geeft mij de mogelijkheid om in te zoomen: “Oké, wat is mijn plek daarin en hoe kan ik dingen veranderen? Als je voorop loopt, loop je vaak alleen, zoekend de wegen.” Wat hem helpt, is het schrijven van expressies, korte zinnen die hem raken. Die laat hij dan even liggen en pakt ze na een tijdje terug om te kijken hoe de tekst ‘terugpraat’ over wie Jan kennelijk is.*

Beeld van goed werk: Goed werk vraagt om een reis naar buiten, naar binnen en naar boven. Op en neer bewegen tussen groot denken en innerlijke rust. Gerijpt afwegen, herkauwen, zien wat wel en wat niet, niet drukken, niet forceren, niet zwetsen, geen ego. Goed werk vraagt om werk op identiteitsniveau, verbinding op een diepere laag. Durven na te denken waar het echt om gaat, zodat je dat ook uit kunt dragen. Passie: ‘Durf de pijn te lijden om je passie te ontdekken’. Visie: ‘Droom je dromen om je visioen te behouden’. Lef: ‘Heb het lef om er doorheen te gaan niet eromheen’.



Puur worden

Kenmerkende ervaring: “Voor mij was het een mijlpaal om te stoppen met Eigen Huis & Tuin. Ik kwam namelijk steeds meer in de squeeze om producten te verkopen waar ik niet achterstond. Dat voelde niet goed. Ik kon moeilijk met een gifpotje in de ene hand en het duurzaamheidslabel in de andere hand rondlopen. Dat betekende nogal wat, bijvoorbeeld voor mijn inkomen en mijn podium. Maar voor mij was het belangrijk om me niet meer te conformeren, om het vanuit mijn visie te kunnen doen en op mijn voorwaarden, en anders niet. Voor het programma telden vooral de kijkcijfers en geld. Als ik er nu op terugkijk, dan zie ik dat alles wat daarna gekomen is, veel beter is geweest, veel dichterbij mezelf. Nu word ik juist gevraagd voor mijn visie op duurzaamheid. Samen Nederland groener maken vanuit je eigen achtertuin!”

Beeld van goed werk: Duurzaamheid is verbonden met alles wat je doet, met wie je in essentie bent. Het is niet een kwestie van ‘soms’ of ‘een beetje’. Je kunt het niet afbakenen op ‘groen’, het gaat ook over ‘rood’ en ‘grijs’, over stenen en techniek. Het is een langzaam proces van verlichting waarin je je ook bij kleine dingen gaat afvragen: wil ik dit eigenlijk wel? Dat proces vraagt tijd en omgaan met tegenovergestelde krachten. Dan komt het erop aan: ga je staan voor je eigen keuzen, dichtbij je overtuiging en ambitie? Durf je en wil je er ook iets voor opofferen (aanzien, inkomen) ten faveure van waar je echt in gelooft? Er is maar één persoon die daarover gaat en dat ben je zelf. Als je dat proces ingaat, word je heel puur. Je gaat zien dat we te gast zijn in de natuur. Ik wil mijn kinderen later niet hoeven aankijken en zeggen: “Papa moest wat anders doen en nu zijn alle vlinders weg.” Lukt het niet, dan lukt het niet, maar dan heb je het tenminste geprobeerd. Het ergste dat je gebeurt, is dat je een keer een bult valt. Maar doe je het wel, dan ontketen je een motivatie die tien keer groter is dan die van je concurrenten.

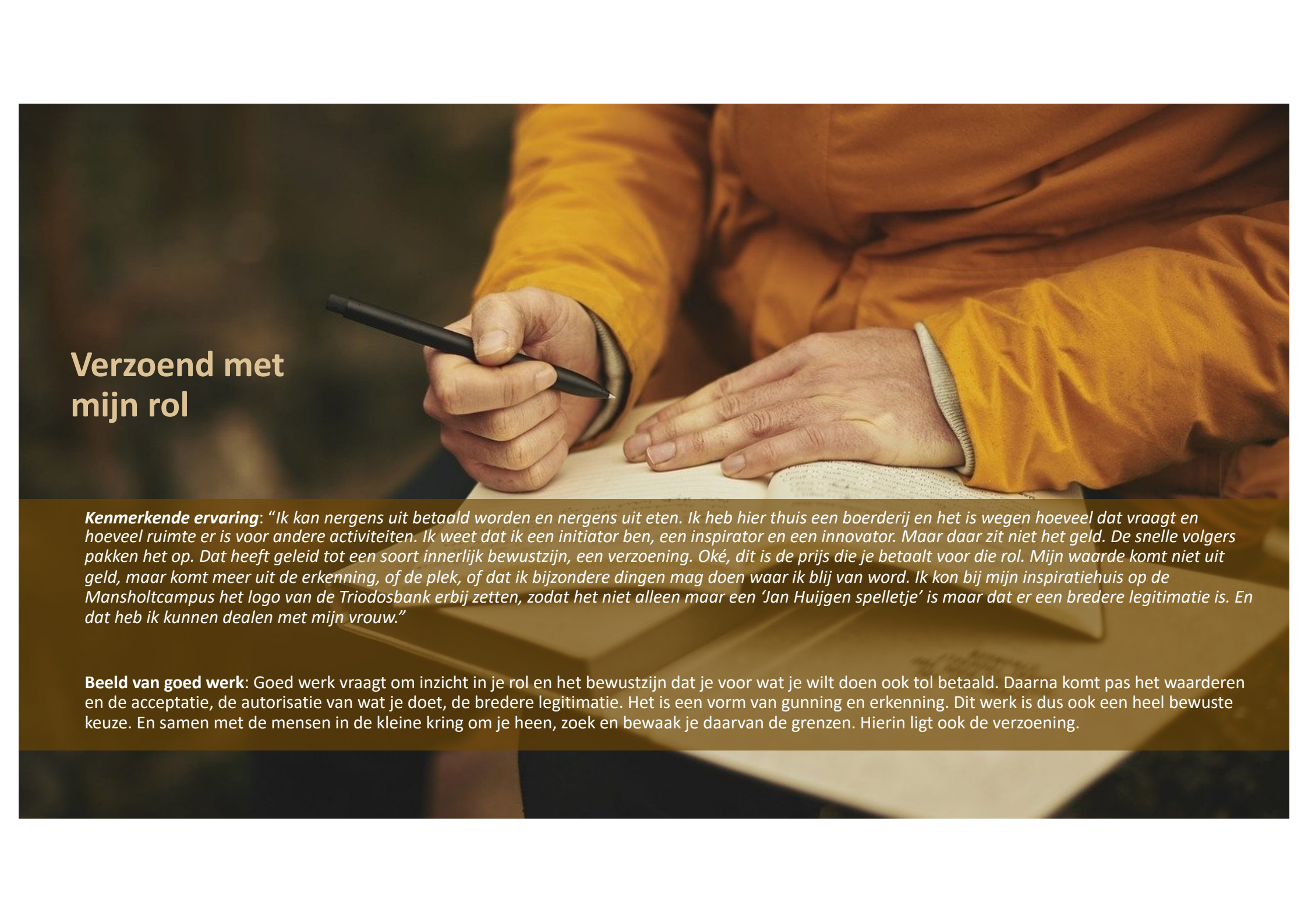
Photo by Aaron Burden on Unsplash

Afpellen



Kenmerkende ervaring: *“Het is soms best lastig om uit te leggen wat we nu doen. En iets met planten, én iets met producten, én iets met gebiedsontwikkeling, én iets met wetenschap. Dat kan niet iedereen volgen. Wat dat betreft kun je beter groene broeken verkopen, dat is meteen helder. Omdat we te weinig focus hadden en te veel proposities, hebben we op een gegeven moment een bureau in de hand genomen om het helemaal af te pellen. Wie zijn we nou? Waar staan we nou voor? Wat was ook alweer onze oorspronkelijke missie, waar zijn we nou tien jaar geleden mee begonnen? En hoe past hetgeen we nu doen daar eigenlijk in? Dat was best wel verhelderend. Het was een keuze om het stuur weer in handen te nemen, om terug naar de kern te gaan van waar het ons allemaal om te doen was.”*

Beelden van goed werk: Soms groeit en groeit een idee. Dan is het voor jou nog wel te volgen, maar voor de buitenwereld misschien niet meer. Dan merk je wellicht dat het niet meer goed ‘verkocht’ krijgt, dat mensen er niet op aanhaken. Zeker wanneer het afwijkt van wat degene aan wie je het probeert over te brengen, gewend is, bijvoorbeeld wanneer het echt vernieuwend is en disciplines bij elkaar brengt die elkaar van nature niet opzoeken, zoals gezondheid en buitenruimte. Dan helpt het om zo nu en dan weer eens terug naar de basis te gaan, je af te vragen waar het je ook alweer om te doen was, en om je daarbij te laten helpen door een buitenstaander en open te staan voor verbetering. Net zoals wanneer je auto kapot is, dan vraag je ook een specialist om hulp.

A close-up photograph of a person's hands and arms. They are wearing a bright orange jacket. Their right hand is holding a black pen, poised to write on a white sheet of paper. Their left hand is resting on the paper. The background is blurred, showing more of the orange jacket and some indistinct shapes.

Verzoend met mijn rol

Kenmerkende ervaring: *“Ik kan nergens uit betaald worden en nergens uit eten. Ik heb hier thuis een boerderij en het is wegen hoeveel dat vraagt en hoeveel ruimte er is voor andere activiteiten. Ik weet dat ik een initiator ben, een inspirator en een innovator. Maar daar zit niet het geld. De snelle volgers pakken het op. Dat heeft geleid tot een soort innerlijk bewustzijn, een verzoening. Oké, dit is de prijs die je betaalt voor die rol. Mijn waarde komt niet uit geld, maar komt meer uit de erkenning, of de plek, of dat ik bijzondere dingen mag doen waar ik blij van word. Ik kon bij mijn inspiratiehuis op de Mansholtcampus het logo van de Triodosbank erbij zetten, zodat het niet alleen maar een ‘Jan Huijgen spelletje’ is maar dat er een bredere legitimatie is. En dat heb ik kunnen dealen met mijn vrouw.”*

Beeld van goed werk: Goed werk vraagt om inzicht in je rol en het bewustzijn dat je voor wat je wilt doen ook tol betaald. Daarna komt pas het waarderen en de acceptatie, de autorisatie van wat je doet, de bredere legitimatie. Het is een vorm van gunning en erkenning. Dit werk is dus ook een heel bewuste keuze. En samen met de mensen in de kleine kring om je heen, zoek en bewaak je daarvan de grenzen. Hierin ligt ook de verzoening.



Bijlagen

Bijlage 1: Basisgrammatica van professionaliteit (te onderscheiden maar niet de scheiden elementen)

Basisgrammatica	Definitie	Vragen:
Skills	Het gaat hierbij om handelen en weten hoe te handelen in specifieke beroepssituaties. Activiteiten die je inzet, vaardigheden die je daarvoor nodig hebt.	Op welke manier ga jij er mee om? Hoe handel jij, wat zie je vakgenoten doen aan variaties? Welke vaardigheid is voor jou een abc-tje? Waar ben jij altijd alert op? Wat is jou en jullie to-do-lijst in zo'n situatie?
Knowledge	Het gaat hierbij om concepten, de kennisbasis, maar ook betekenissen en taal die leden van een groep professionals delen	Eigen praktijktheorie, verklaringen, field of expertise. Welk theoretisch model zet je in, welke gebruiken je collega's? Vul in: dit is een typisch gevoel van Welke woorden gebruik jij altijd in dergelijke situaties?
Identity	Het gaat hierbij zowel om je beroepsidentiteit als je professionele identiteit; dus wat eigen is aan de rol van procesbegeleider of initiatiefnemer, maar ook wie jij als persoon in die rol wilt zijn.	Wat onderscheid deze rol ten opzichte van andere rollen? Welke standaard, welke lat is belangrijk? Hoe verbind je je met de ander (deelnemer, partners, professionals)? Wat zijn de momenten in zo'n situatie dat je je echt procesbegeleider voelt? Wat kenmerkt zo'n moment? Waar in ben jij dan net een tikkie anders dan je collega procesbegeleider?
Values	Het gaat hierbij zowel om wat je belangrijk vindt en waar je om geeft in je rol, als om het zorgen dat die waarden in stand blijven in je rol.	Wat zit bij jou het meeste op het netvlies als je naar deze situatie kijkt? Welke waarde of deugd speelt een rol? Wat trekt je aan? Wat wil je absoluut in stand houden? Wat bewonder je, wat laat je niet beïnvloeden? Wat beheerst je keuze voor deze rol? Wat beweegt je in deze rol? Wat is belangrijk op dit moment in jouw rol? Waar functioneer je op? Wat neemt een cruciale plaats in je rol in?
Epistemology	Het gaat hierbij om de regels die je moet hanteren om te bepalen of iets waar is en de kennis en knowhow waarmee acties en uitspraken binnen de groep te verantwoorden en te verklaren zijn.	Wie heeft de macht, hoe liggen de verhoudingen, wie heeft de waarheid? Wie bepaalt, wie heeft het voor het zeggen? Wat is dominant? Wanneer is het goed genoeg en wie gaat daarover? Hoe verantwoord jij je handelen naar collega's? Wat zijn geldende argumenten in jouw community? Wat vinden jullie legitiem?

Gebaseerd op het werk van David Shaffer (2009)

Bijlage 2: Aanzet BGW belangenbehartigers

- Naast de rol van procesbegeleider en initiatiefnemer hebben we ook eerste input over beelden van goed werk van de rol van *belangenbehartiger*. Deze aanzet vraagt verder onderzoek.
- **Een belangenbehartiger.** *Het programma DuurzaamDoor heeft partijen nodig die als intermediair tussen overheid en initiatiefnemers voor belangen gaan staan, zoals Natuur en Milieu Overijssel die bewonersinitiatieven op het gebied van duurzaamheid en natuur verder helpen. Partijen die een professionele organisatie achter zich hebben staan en zich hard maken voor een duurzame samenleving.*



In je achterzak

Kenmerkende ervaring: *“Met een achtergrond in filosofie en techniek, intrigeert me zowel het concreet worden, als het vrij kunnen denken, niet teveel vastzitten in een bepaalde methodiek. Dat heeft me bijvoorbeeld geholpen toen we voor ons initiatief projecten zochten waar we ontwikkelaars en groene vrijwilligers in gesprek konden brengen over natuur-inclusief bouwen; over de verbinding tussen groen, rood en grijs. In onze zoektocht naar goede projecten om ons aan te verbinden, zette we heel gestructureerd projecten op een rijtje om die één voor één te benaderen. Het bleek erg lastig om projecten te vinden die mee wilden doen én die goed bij ons idee pasten. Op een gegeven moment vroeg ik me af of ik het teveel had overgelaten, of ik toch niet dichter betrokken moest zijn. Dat was het moment dat eigenlijk vrij en passant – terwijl we in gesprek waren over iets anders – een project in Enschede voorbij kwam. Of het niet iets voor hen zou zijn? De match was er spontaan. Misschien ging het eerder wel zo moeilijk omdat we te methodisch waren geweest, te doelgericht aan het zoeken waren.”*

Beeld van goed werk: Goed werk is af te wegen wanneer je gestructureerd en methodisch te werk gaat en wanneer juist meer los en intuïtief. Soms helpt het ruimte te maken voor hetgeen spontaan kan ontstaan, in het moment iets uit je achterzak halen. Daarmee wordt het natuurlijker, zeker als je mensen wilt verbinden. “Goh, nu ik je toch spreek, ik heb nog wel een ander interessant idee, kunnen we het daar eens over hebben”, krijgt meteen inbedding in een gesprek, in het contact, in het verhaal dat je samen maakt. Dan heb je al een haakje van waaruit je met elkaar verder kan gaan. Het is dus zaak om af te wegen wanneer je heel gestructureerd te werk gaat en wanneer wat meer naturel.

Betrouwbaar zijn

Kenmerkende ervaring: *“Het duurde een hele tijd voordat we de goede projecten vonden die mee wilden doen aan ons initiatief, waarin we ontwikkelaars en groene vrijwilligers in gesprek wilden brengen over natuur-inclusief bouwen; over de verbinding tussen groen, rood en grijs. Veel langer dan we hadden bedacht en gepland. Soms was het al een uitgemaakte zaak dat natuur-inclusief bouwen een goed idee was, dan was er geen ‘eer’ meer aan te behalen. Of ze waren zo controversieel en vergevorderd dat het heel lastig zou worden. In plaats van enkele weken duurde het wel een jaar om de goede match te vinden. In dit veld is het ook voorzichtig opereren. Als je het verbruikt, dan heb je een probleem met je achterban. Dat kun je echt niet gebruiken. Het gaat er dan om dat je relatie en vertrouwen opbouwt, betrouwbaar bent. Zorgvuldig bent in je contact. Die relatie hadden we gelukkig met DuurzaamDoor. We hielden contact, namen ze mee en we mochten door, ook al duurde het dus een stuk langer dan bedacht.”*

Beeld van goed werk: Goed werk vraagt om actief de relatie met elkaar te onderhouden. Om elkaar serieus te nemen en open, eerlijk en betrouwbaar te zijn. Het gaat erom dat je de ander op de hoogte houdt van wat je doet en wat er gebeurt, en waarom soms iets (nog) niet lukt. Dat je de ander niet verrast. Dat is de beste manier om ook de gunfactor te behouden, want die is ook een volgende keer weer nodig.

Bijlage 3: Achtergrondinformatie geïnterviewden

Procesbegeleiders

- Rosa Lucassen
- Thirza Monster
- Bowine Wijffels
- Anne van Strien

Initiatiefnemers

- Dorine van den Beukel
- Jan Huijgen
- Lodewijk Hoekstra
- Matthijs Nijboer (tevens ‘belangenbehartiger’)

Rosa Lucassen

Rosa Lucassen begeleidt mensen, teams en organisaties op persoonlijk, organisatorisch en maatschappelijk gebied. Ze neemt 'kleine functionele omwegen om via passie en plezier tot concreet resultaat te komen' en daarmee brengt ze mensen en organisaties in hun kracht. Als procesbegeleider, inspirator, coach, muzikant of disgenoot.

Kenmerkend voor haar werkwijze is dat ze elk programma in co-creatie tot stand brengt en in gesprekken ruimte creëert voor het stellen van vragen die ertoe doen. Soms zijn dat 'inconvenient questions'. Dit brengt contact, waar het werkelijk om gaat. Ze begeleidt mensen om die inzichten te vertalen naar het (strategische) werk. Zodat ieder meer in eigen kracht staat en eigen invloed aan kan wenden. Rosa is coach, milieukundige en begeleidt personen en (werk)processen naar meer balans in zingeving en resultaatgerichtheid.

Ze komt uit een groot boerengezin met 8 kinderen en een gemengd bedrijf, een context waar de kringlopen gewoon klopten. De vanzelfsprekende ordening der dingen liep ten einde toen er een ringweg rond het dorp kwam. Er ontstond gesplitstheid en het bracht andere vragen naar intrinsieke duurzaamheid en voortdurend onderzoek naar wat vooruitgang betekent. Werken met groepen ten behoeve van het grotere goed is haar met de paplepel ingegeven. Haar vader was actief in de ruilverkaveling. Vergaderboer dus: de helft op de boerderij, de helft ruilverkaveling organiseren. Zowel het omgaan met tegenstellingen (stel je voor, al die boze telefoontjes,...) als ook het verbinden op energie (onze schuur en vijver waren ontmoetingsplekken voor veel mensen) hoorde er altijd al bij.



Thirza Monster



“Iedereen en alles is van waarde”

Thirza Monster zet zich als ondernemer en organisatie-antropologe – maar ook als burger – met volle overtuiging in voor duurzaamheid. Thirza is een ‘duurzame netwerker, verbinder, communicator, projectmanager, creator en frisdenger’.

Thirza is mede-oprichter van Cirkellab, een bedrijf dat zich specialiseert in de kansen die een circulaire economie biedt. Ze werkt graag in verbinding, op het persoonlijke verhaal in kleine gesprekken. Zo pakt ze het kleine vast maar wel met gevoel voor het grotere verhaal. Voor Thirza heeft ‘circulair’ een hele brede betekenis. Het gaat over alle aspecten van duurzaamheid, over (nieuwe) kansen voor alle mensen en dat in een duurzame samenleving.



Bowine Wijffels

Steeds meer wordt het mij duidelijk dat het niet over de inhoud gaat, maar dat het gaat over hoe mensen zich tot elkaar verhouden. Over hoe je meerdere belangen kunt koppelen, hoe je verbinding tot stand brengt. Een duurzaam systeem is een heel systeem. Daar is heling in voelbaar. Ik merk dat systemen van mensen die aan een uitdaging werken ook heel moeten zijn, echt zijn, pas dan maak je samen een stap.

Waar ik eerst vooral educatieve dingen deed, leerprocessen op scholen, voor teams en toen voor ambtenaren, ben ik nu vooral bezig met leren voor duurzame ontwikkeling. Hoe creëer en faciliteer je het leren? Als bioloog heb ik een passie om te kijken naar de natuur. Als aanvullende bron van informatie hoe je duurzame innovatie verder brengt.

Natuur is een hele mooie manier om systemisch te kijken. Natuur is bijvoorbeeld niet exclusief gericht op groei, terwijl het in onze economie gaat om groei en maximalisatie. Als je dit paradigma van de natuur inbrengt in de economie, dan ontstaat er een andere economie. Wat kunnen we leren van de natuur over het omgaan met veranderingen? Hoe organiseert de natuur zich? Er is niemand de baas in het bos!

Het illustreren met natuur. Het aanbieden van revolutionaire perspectieven. Dat is wat ik probeer, omdat ik het gevoel heb dat dat ertoe doet. Ik werk vanuit mijn eigen bureau Nature Wise en werk samen met andere organisaties, netwerken en collectieven. Vanuit verschillende rollen ben ik betrokken (geweest) bij het programma DuurzaamDoor. Als procesbegeleider vanuit de organisatie BiomimicryNL begeleidde ik de Biomimicry Experience Tour. Daarnaast ben ik deelnemer aan de participatietafel Regionale Netwerken vanuit het collectief Netwerk en Co.

Anne van Strien

Anne van Strien spreken we in de tuin van haar berkenhuisje. Tijdens haar reis in Guatemala stond ze op het strand tussen allemaal plastic. Ze voelde de impact van ontwerp als je bewustzijn niet holistisch is. Deze ervaring was nodig om een eigen richting te vinden als ontwerper. Ook al wist ze niet precies hoe het anders kan, iets in haar zei toch: 'Je moet je eigen weg vinden'.

Wat toen nog meer een abstractie was, iets met ruimte en ervaring, heeft zich de afgelopen jaren ontvouwd tot een kern van het verbinden van (ecologisch) bewustzijn in de wereld. Ontwerpen is het scheppen van ruimte waarin dit bewustzijn ervaren kan worden.

Voor DuurzaamDoor werkt Anne nu een jaar of drie in verschillende rollen. Als ruimteschepper. Soms in concrete vorm, zoals het spel 'Het spel anders spelen'. Voor het spel was de intentie om iedereen die het spel speelt een ervaring van die ruimte te laten krijgen. En soms in minder concrete vorm, zoals de burgermasterclasses. Een event, een letterlijke ruimte waarin je samenkomt.

Het geeft haar veel voldoening om dit te doen, dat de overheid ruimte biedt voor deze context is fijn en dat er binnen DuurzaamDoor mensen zijn die duurzaamheid intrinsiek nodig vinden. Ze wil constant prikkelen. Waar wil het bewustzijn naar toe? En dat samen met mensen ontdekken. Welk bewustzijn wil zich openbaren? Anne gelooft heel erg dat verandering alleen plaatsvindt als je het zelf de moeite waard vindt. Het belang ervan inziet.

Het berkenhuisje is een bijzondere plek. Midden in de stad, besloten en buiten. Veel mensen komen hier bij haar om gewoon te zijn. Vanuit rust creëren. Voor Anne is het niet het ontwerpen van de afbreekbare fles om tot een duurzame wereld te komen. Het is bewustzijn shiften zodat mensen uit zichzelf keuzen gaan maken die voorkomen dat er plastic op het strand beland.



Dorine van den Beukel



Ik vertelde aan mijn zwager in de Randstad dat we bezig zijn om heel Heeg op het warmtenet te krijgen. Hij zei: “Oh, wat mooi, maar dat kan niet bij ons, hoe zou ik dat moeten doen?” Ik zei: “Het is bij jullie nog veel makkelijker dan hier. Jullie hebben allemaal dezelfde huizen, de huizen zijn nieuwer, met veel hoger opgeleiden en meer geld.”

Dorine is van Duurzaam Heeg. Een kleine gemeenschap in Friesland waar een collectief van bewoners zich inzet voor de leefbaarheid en duurzame toekomst van Heeg. Vanuit Amsterdam is Dorine twintig jaar geleden in Heeg terechtgekomen. ‘Je ziet hier de natuur om je heen’. Ze waardeert de kleine gemeenschap. De lijnen zijn kort, de mensen zijn gewend om zelf dingen op te lossen. Zo ook grote problemen rond klimaat en voedsel. Als we problemen signaleren, dan is hier de mentaliteit om er wat aan te gaan doen. Met de juiste combinatie van mensen wordt het maakbaar in Friesland.

Als zelfstandig vormgever werkt Dorine alleen nog voor de goede zaak, daarnaast is ze columnist klimaat bij het Friesch Dagblad. Als vrijwilliger is ze sinds 2012 aangesloten Duurzaam Heeg. Vanuit hier zijn groepjes mensen aan de slag gegaan met het ontwikkelen van de Dorpsvisie Heeg, een oorspronkelijk initiatief van het Plaatselijk Belang. We hadden verschillende ideeën, zoals een dorps tuin. De afgelopen jaren is het steeds gegroeid. Er is een innercircle van 40 man. ‘Wat bijzonder is, is de breedte van wat we doen: energie, groen, afval, voedsel, vervoer.’

Dorine heeft een sterke drijfveer. De natuur is zo kwetsbaar. Als ze uit het raam kijkt, ziet ze geen weidevogel meer. “Maatschappelijk ondernemer?”, “Ja, misschien ben ik dat wel!”



Jan Huijgen

Jan Huijgen is boer & filosoof met als thuis de Eemlandhoeve.

Jan is een boer met zorg voor voedsel en zijn omgeving. Hij werkt al decennia stap voor stap aan biodiversiteit, multifunctionaliteit en herstel van de regionale voedselcultuur. Dat doet hij als maatschappelijk ondernemer; een initiator, innovator en inspirator die vanuit een diepe overtuiging werkt aan een nieuwe sociale infrastructuur.

Als Jan een doodlopende weg ziet, wil hij een routekaart tekenen die perspectief en hoop geeft. Zo loopt hij altijd een jaar of 10 voor de muziek uit. Jan wilde al een 'boerderij plus' starten, toen iedereen nog dacht in groter, groter, groter. Op zijn eigen Eemlandhoeve, met zijn Mansholtcampus, Inspiratiehuis en stichting 'Vrienden van de Eemlandhoeve', laat hij zien dat het werkt in de praktijk.

De gastvrijheid van deze plek staat model voor de robuuste ontvangststructuur waar hij regionaal, landelijk, en zelfs op Europees niveau aan werkt. Waar je je welkom voelt en zo in kunt stappen. Met het platform Burgerboerderijen verbindt hij burgers aan boeren in hun regio. Zo hoopt hij steeds meer partijen mee te nemen op weg naar een duurzame toekomst.



Eemlandhoeve
rust | inspiratie | het goede eten

Lodewijk Hoekstra

Lodewijk is tv-tuinman, presentator, tuinontwerper, ondernemer en vooral voorvechter van een duurzame wereld. Hij streeft naar een wereld waarbij de mens en de natuur in balans zijn. Een wereld waarin we als mensen gezond en gelukkig kunnen leven, zonder dat dit een nadelig gevolg heeft voor ecosystemen en de natuur om ons heen.

Sterker nog, hij is ervan overtuigd dat we afhankelijk zijn van deze natuur en er ook onderdeel van zijn. Daarom heeft hij een missie die hij op verschillende manieren uitdraagt naar zoveel mogelijk mensen: hij wil mensen inspireren om zelf actie te ondernemen bij het verduurzamen en vergroenen van hun eigen leefomgeving.

Samen met tuin- en landschapsontwerper Nico Wissing richtte hij NL Greenlabel op, een platform dat zich richt op vergroening van de openbare ruimte in alle facetten. Met NL Greenlabel heeft Lodewijk duurzaamheidspaspoorten ontwikkeld voor producten, de openbare ruimte en voor privétuinen. Deze paspoorten maken duurzaamheid meetbaar en geven inzicht in zaken als productie en herkomst, ecologische voetafdruk en bijdrage aan biodiversiteit.



Matthijs Nijboer

“Het is wel heel erg naïef om te denken dat je de wereld niet kunt veranderen.”

Dat is voor Matthijs Nijboer een hele belangrijke kreet.

Want hoe beperkt je eigen bijdrage soms ook lijkt, als we er samen energie in steken kunnen we grote stappen zetten. Het is belangrijk dat het natuur- en milieubelang vertegenwoordigd is in Overijssel. Daar draagt hij als directeur graag aan bij. Bovendien vindt hij het belangrijk dat mensen op goede wijze betrokken worden bij de stappen die ze zetten voor een mooi en duurzaam Overijssel. Hiervoor helpen ze als Natuur en Milieu Overijssel bewonersinitiatieven op het gebied van duurzaamheid en natuur verder.



Verbinden
Natuur en milieu Overijssel
Duurzaamheid
Verantwoord ondernemen
Sociale innovatie
Willen bijdragen



Manon Ruijters

06 - 53762480

manonruijters@goodworkcompany.nl

Bob Houtkamp

06 - 11907719

bobhoutkamp@organiserenmetaandacht.nl

Mirjam Brussen

06 - 10894034

mirjam@sennelar.nl

Björn Prevaas

06 - 53166949

bjornprevaas@goodworkcompany.nl

Voor meer informatie over ons werk en gedachtegoed kijk je op www.goodworkcompany.nl

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij Good Work Company.
Niets uit deze presentatie mag worden veeleelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van Good Work Company.