

TRANSITIE VAN SECTOREN

SYSTEEMLEREN ALS SUCCESFACTOR

Esther de Haan

INCLUSIEF
GRATIS
E-BOOK

Boom

Esther de Haan

Transities van sectoren

Systeemleren als succesfactor

Boom

Inhoudsopgave

Voorwoord door Roy de Brabander, expert in collectieve leerprocessen	5
Voorwoord door Jan Kempers, expert in transitie naar duurzaamheid	7
Voorwoord door de auteur	9
Innovaties omarmen gaat niet vanzelf	10
Collectief leren benutten voor duurzame sectoren	11
Inleiding: een boek voor mensen die transitie willen bewerkstelligen	19
Transitiecoaching	20
Opbouw van dit boek	20
DEEL 1 THEORIE	21
Waarom worden transitie uitgevoerd?	21
Wat is een transitie?	22
Hoe voer je transitie uit?	23
Reflectie: essentieel voor een transitiecoach	26
1 Transitie	29
Wat zijn transitie?	29
Lerende sociale systemen	34
Het belang van het veranderen van denkpatronen	35
Vormgeven van inspirerende verhalen als start van een transitie	37
Een vliegende start, en dan?	39
2 Systemdenken levert een integraal beeld op	41
Systemen	41

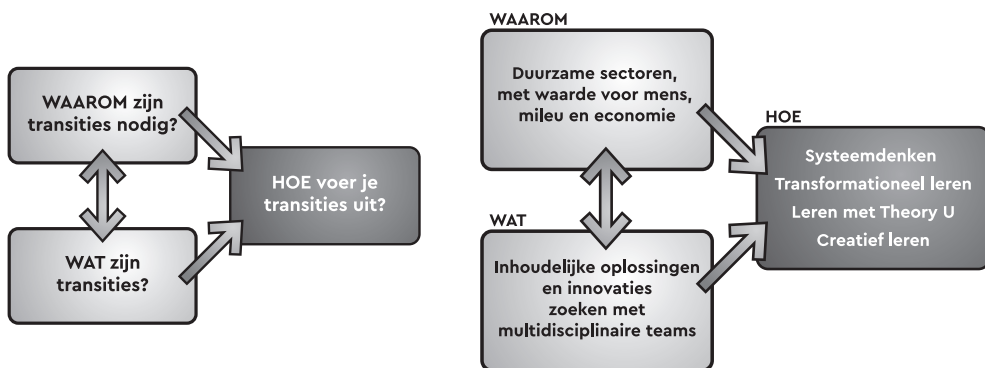
	Systeemdenken	43
	Systeemdenken als voorwaarde voor systeemleren	46
	Systeemdenken is geïntegreerd denken	46
	Systeemdenken in de praktijk	47
	Wanneer is welk denken geschikt?	49
3	Transformationeel leren, de eerste vorm van systeemleren	53
	Transformationeel leren op individueel niveau	54
	Transformationeel leren in teams	56
	Ontwikkeltraject met kern- en transitieteam(s)	58
	M1-team: gericht op de eigen taak	59
	M2-team: afstemming van taken	61
	M3-team: resultaatverantwoordelijk	63
	M4-team: resultaatverantwoordelijk en zelforganiserend	64
	Inschatten van het teamniveau	65
	Succesfactoren van teamcoachen	66
4	Leren met Theory U, de tweede vorm van systeemleren	71
	Theory U: eerst sociale, dan inhoudelijke complexiteit	72
	Binding	73
	Ordering	73
	Balans tussen geven en nemen	75
	Omgaan met inhoudelijke complexiteit zonder verstrikkingen	76
5	Creatief leren, de derde vorm van systeemleren	83
	Paradigmashifts voor duurzame ontwikkeling	84
	Gebaande paden	86
	Creatief leren	89
6	De bouwstenen van transitietrajecten	95
	Noodzaak: een inspirerend verhaal als aanleiding	95
	Gezamenlijke ambitie als richting	95
	Leiderschap	96
	Structuren	96
	Capaciteiten om te bekrachtigen	98
	Systeemdenken en systeemleren	98
	Transitiecoach	99

Ondersteunende systemen maken het mogelijk	100
Succesverhalen doen geloven	100
DEEL 2 DE PRAKTIJK	103
7 Groene Cirkels ontdekt de kracht van transformationeel leren	105
Aanleiding: start vanuit visie	106
Transitieteam	106
Gezamenlijke ambitie en systeemdenken	108
Transitie met een netwerk	110
Van ideeën naar innovatieve projecten	112
Innovatieve projecten	113
Transformationeel leren in het voorbereidingsteam	116
Transformationeel leren in transitieteams	118
De transitie komt op gang	120
Investeren in competenties	121
Reflectie op Groene Cirkels: transformationeel leren brengt rust en focus	121
8 De zorgsector: kiezen voor zelforganisatie vraagt visie op systeemleren	123
De visie dat het anders beter kan	123
Zelforganiserende teams als organisatiestructuur	124
Systeemdenken	124
Een ontwikkeltraject om te leren systeemleren	125
Vergissingen over transformationeel leren	126
Voorbeelden uit de praktijk	128
Reflectie op transitie in de zorgsector: opbouw of afbraak?	132
9 Agrifoodsector, visionaire pioniers met lef	133
Het moet anders	133
Case: Stichting Veldleeuwerik, op weg naar duurzame landbouw	135
Case: akkerranden in de Hoeksche Waard	141
Case: de internationale cashewsector	145
Reflectie op de drie transitie uit de agrifoodsector	151
10 Philips: de kracht van eigenaarschap, systeemdenken en samen leren	153
Cradle-to-cradle: produceren kan anders	153
Waar te beginnen?	155

Gezamenlijke ambitie	156
Structuur	156
Transitiecoach	156
Duurzame resultaten	157
De transitie gaat verder	158
Waardevolle lessen vertalen naar systeemleren	158
Systeemdenken	159
Transformationeel leren op individueel niveau: eigenaarschap van deelnemers	160
Transformationeel leren in teams	161
Leren met Theory U	162
Creatief leren	163
Reflectie op de transitie bij Philips	164
11 Stayokay, transitie door harten te raken	167
Goed bezig!	167
Transitie	170
Systeemleren	170
Reflectie op de transitie bij Stayokay	173
12 ReflACTION: reflecteren op internationale noodhulp met Theory U	175
Systeemdenken	175
Het initiatief	176
Leren met Theory U	176
Hoe verder?	177
Reflectie op de transitie van de internationale noodhulp	178
Epiloog	179
Dankwoord	183
Over de auteur	185
Bijlage: St!R competenties coaches	187
Literatuur	189

Inleiding: een boek voor mensen die transities willen bewerkstelligen

Geëngageerde groepen zijn op zoek naar antwoord op vragen als: ‘Hoe kunnen we samen een transitie realiseren?’, ‘Hoe kunnen we samen bijdragen aan zaken die we belangrijk vinden?’



Figuur 0.1 Waarom, wat en hoe van transities

Dit boek biedt hun handelingsperspectief. Het laat zien dat systeempleren een succesfactor is om dat te bewerkstelligen. Voor managers, facilitators en veranderaars die willen weten hoe systeempleren werkt, biedt dit boek praktische handvatten. Met dit boek wil ik mensen die actief aan transities werken, ondersteunen in hun vermogen om samen te werken. *Transities van sectoren: Systeempleren als succesfactor* maakt duidelijk dat samen leren voorafgaat aan samen inhoudelijke oplossingen vinden. Het boek bevat een theoretisch kader over systeempleren en illustreert dat met voorbeelden uit de praktijk. Daarmee beoogt dit boek tevens als inspiratiebron te fungeren voor beleidsmakers, bestuurders en directies die transities van hun sector overwegen, zodat zij begrijpen welke randvoorwaarden nodig zijn om transities tot een succes te maken.

Transitiecoaching

Het coachen van transitie is een nieuw vakgebied, met een interessant speelveld. Verschillende groepen uit verschillende organisaties met verschillende expertises werken bij transitie samen zonder hiërarchische structuur. Betrokkenen vinden elkaar omdat ze geïnspireerd zijn om aan een transitie te beginnen. Ze denken dat hun sector op lange termijn anders moet functioneren en daar willen ze aan bijdragen. Dat speelveld zo begeleiden dat betrokkenen weten hoe ze kunnen omgaan met al hun verschillen zodat ze de transitie die ze graag willen ook tot stand komt, is het vak van een transitiecoach. Reflecteren is daarvoor essentieel, zowel voor de coach als voor de transitie spelers.

Opbouw van dit boek

Het theoretische deel van dit boek gaat in op transitie en systeemdenken als randvoorwaarde om te kunnen systeemleren. Systeemleren helpt spelers reflecteren op hun eigen willen, denken en doen, waardoor zij de samenwerking tot een succes kunnen maken. Deel 1 sluit af met de manier waarop transformationeel leren, leren met Theory U en creatief leren is vertaald in bouwstenen van transitietrajecten.

Deel 2 van dit boek bevat zes inspirerende verhalen uit de praktijk. In alle verhalen komt iets van de theorie terug; de manier waarop verschilt sterk. Groene Cirkels-partners gaan experimenteren met transformationeel leren. Zorgorganisaties zoeken de oplossing voor de transitie in hun sector vooral in zelforganiserende teams. Hoe teams daar komen, is niet altijd duidelijk. In de agrifoodsector starten transitie door leiders met een visie op de lange termijn. Zij creëren beweging door samen met anderen innoverend te werken. Hoe kunnen anderen hun ervaringen toepassen? Het verhaal van Philips laat zien hoe systeemleren ook na tien jaar nog steeds leidt tot gedragsverandering. Stayokay heeft duurzame ambities waargemaakt. Hoe ze dat op zo'n manier hebben gedaan dat ze daarvoor een prijs hebben gewonnen, illustreert hun verhaal. Het laatste praktijkverhaal bevat de start van een transitie van de internationale noodhulp: bewust zijn dat het anders moet en geëngageerde mensen die daaraan willen bijdragen.

De epiloog bevat een reflectie op verschijningsvormen van transitie in de praktijk, hoe dat de theorie van transitie kan voeden en andersom. Het doel is dat groepen er hun voordeel mee kunnen doen en weten hoe ze hun gezamenlijke energie kunnen omzetten in briljante innovaties. De belangrijke vraagstukken van deze tijd hebben dat meer dan ooit nodig.

DEEL I THEORIE

Deel 1 van *Transities van sectoren: Systeemleren als succesfactor* hanteert vragen over het waarom, wat en hoe van transities als kapstok. Waarom worden transities uitgevoerd? Wat is een transitie? Hoe voer je een transitie uit met een groep mensen? Wat betekent systeemleren als succesfactor bij transities? Welke onderdelen van systeemleren zijn er? Wat levert het op om als groep bezig te zijn met deze verschillende leervormen? Wanneer pas je welke vorm toe? De eerste drie vragen beantwoord ik als introductie op deel 1.

Waarom worden transities uitgevoerd?

Transities worden uitgevoerd om sectoren te creëren die waarde hebben voor mens, milieu en economie. Alleen sectoren waarbij die drie waarden geïntegreerd zijn, houden het op de lange termijn vol: omdat het uitnodigt tot engagement en de producten duurzaam zijn. In onze huidige samenleving is de uitputting van de aarde een thema dat mensen bezighoudt. Het geeft mensen energie om daar een bijdrage aan te willen leveren.

WakaWaka: een inspirerend verhaal

De Nederlandse organisatie WakaWaka ('helder licht' in het Swahili) integreert de principes milieu, mens en winst. Ze maken producten zoals lampen op zonne-energie. Hun producten zijn noodzakelijk in ontwikkelingslanden. Meer dan een miljard mensen in de wereld hebben geen toegang tot elektriciteit. Dit heeft voor hen grote economische en sociale gevolgen. Ze kunnen bijvoorbeeld lastig 's avonds studeren of werken. De kaarsen en kerosinelampen die deze mensen nu gebruiken, zijn schadelijk voor hun gezondheid en leiden tot veel ongelukken met brandwonden als gevolg. Met een WakaWaka-lamp hebben deze mensen een duurzaam en veilig alternatief en zijn ze in staat ook de avonden nuttig in te vullen en zo hun economische positie sterker te maken.

Bij WakaWaka werken mensen die voorheen bij commerciële organisaties werkten en daar

de sociale missie misten. Er werken ook mensen die voorheen bij een ngo werkten en die zich realiseerden dat een initiatief alleen duurzaam mogelijk is, als er ook een duurzaam verdienmodel onder ligt in de vorm van geld verdienen. WakaWaka heeft een oplossing gevonden om integraal te werken vanuit de principes milieu (producten die werken op zonne-energie), mens (de economische kansen voor mensen die beschikken over het product nemen toe, waardoor zij beter in staat zijn in hun eigen levensonderhoud te voorzien) en winst (de organisatie maakt winst, waardoor WakaWaka kan voortbestaan) (nl.waka-waka.com).

Kader o.1 WakaWaka

Wat is een transitie?

In dit boek passeren verschillende definities van transitie de revue. Mijn omschrijving luidt als volgt:

Een transitie is een collectief leerproces, waarbij een groep mensen met vakkennis van hun systeem gezamenlijk eigenaarschap neemt, om dat systeem (sector, regio, organisatie) te transformeren naar een duurzaam systeem.

Om dit effectief te doen, moeten ze omgaan met de dynamische, sociale en inhoudelijke kant van transitie. Daartoe leren ze integraal te kijken naar hun systeem en maken ze zich systeemleren (transformationeel leren, leren met Theory U en creatief leren) eigen.

Een duurzaam systeem houdt in: volhoudbaar, op lange termijn functionerend, vanwege positieve waarde voor mensen, milieu en economie. De geëngageerde groep vormt een transitieteam dat werkt aan de transitie, omdat hun systeem hun aan het hart gaat, vanuit de visie dat het anders beter kan. Ze hebben elkaar nodig, want ze beschikken allemaal over een stukje van de inhoudelijke puzzel om de disruptieve verandering die de transitie impliceert te kunnen maken.

In de omschrijving is sprake van drie manieren waarop transities complex zijn: dynamisch, sociaal en inhoudelijk.

1. Transities zijn *dynamisch complex*. Transities verschillen in verloop in de tijd, de schaalgrootte en de aard van een transitie. Ze kennen een grillig verloop in de tijd:

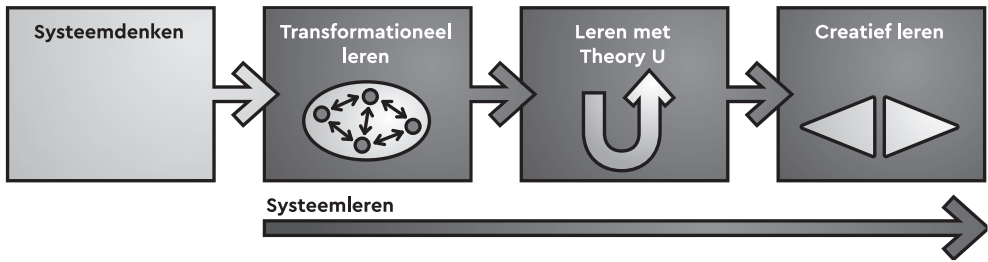
perioden van stagnatie en beweging wisselen elkaar af, rechtlijnige, voorspelbare bewegingen ontbreken.

Transities bekeken vanuit schaalniveau laten zien dat er verschillende abstractieniveaus zijn die in beweging zijn (samenleving, sector, organisatie, individu) en die verschillende niveaus beïnvloeden elkaar onderling. Bij de aard van een transitie zijn er generieke patronen van ketens van gebeurtenissen waar te nemen die bijdragen aan het veranderen van een systeem. Een transitie kan op gang komen door veranderingen van onderop (bijvoorbeeld door een nieuwe uitvinding), van bovenaf (bijvoorbeeld ingegeven door een crisis) of van binnenuit (bijvoorbeeld een nieuw netwerk: mensen die de krachten bundelen om samen iets te bereiken). Het meest voorkomende patroon voor een transitie is een patroon waarbij binnen een systeem vernieuwende kernen ontstaan die steeds groter worden en doorgroeien, waardoor het aanvankelijke systeem omvormt naar een systeem met andere kenmerken (Rotmans, 2012).

2. Bij transities zijn altijd meerdere partijen betrokken. Dat maakt transities *sociaal complex*. Sectortransities zijn alleen mogelijk als mensen uit verschillende organisaties en met verschillende expertises samenwerken. Deze mensen hebben verschillende perspectieven op hun sector, ze komen uit verschillende organisaties waar verschillende manieren van werken normaal zijn, ze denken verschillend vanuit hun verschillende expertises. Een zo divers samengestelde groep mensen is niet vanzelf in staat om effectief samen te werken aan de complexe opgave die een transitie tot stand brengen is. Daar is voorwerk nodig, in de vorm van werken aan het vermogen van de groep mensen om als transitieteam te functioneren, zodat de groep in staat is om te gaan met haar eigen diversiteit.
3. Een derde complexiteit van transities is de *inhoudelijke complexiteit*: het is op voorhand namelijk niet duidelijk welke inhoudelijke oplossingen bijdragen aan de gewenste (integrale, duurzame) sector.

Hoe voer je transities uit?

Wil een transitieteam succesvol zijn, dan is het noodzakelijk te leren omgaan met deze drie complexiteiten, juist ook in hun onderlinge wisselwerking. Dat is mogelijk met systeemdenken en met drie vormen van leren: transformationeel leren, leren met Theory U en creatief leren (zie figuur 0.2).



Figuur 0.2 Systeemdenken en systeemleren

Systeemdenken

Systeemdenken helpt om te gaan met de dynamische complexiteit van transities. Met een systeembril op kijken kern- en transitieteam naar patronen. Dat kunnen patronen in tijd zijn, patronen in wisselwerking tussen schaalniveaus en patronen in de vorm van een keten van gebeurtenissen en patronen in eigen omgaan met het systeem. Er ontstaat in de eerste fase van een transitie een gezamenlijk en integraal beeld van de manier waarop activiteiten in een systeem samenhangen. Van daaruit is het mogelijk onderscheid te maken tussen interventies die eigenlijk lapmiddelen zijn (tijdelijke oplossingen, waarna het probleem weer terugkomt) en interventies die problemen structureel aanpakken waardoor ze definitief verdwenen zijn.

Transformationeel leren

Om de sociale complexiteit te kunnen overstijgen en te kunnen samenwerken in een transitieteam dat veelal is samengesteld uit mensen met verschillende expertises (multidisciplinair team), is in de tweede fase transformationeel leren nodig. Dit is leren op drie niveaus: doen, denken en willen. Vaak zie je dat in een team de groepsleden allemaal vanuit hun eigen logica en belangen aan de gang gaan. Het team is dan geen team, maar een groep individuen. Er zit geen samenhang tussen de activiteiten die de individuele teamleden ondernemen. Als dit gebeurt, is de kans dat de transitie niet van de grond komt groot. Bij transformationeel leren ontdekken mensen hoe ze de omslag kunnen maken van een groep individuen naar een team. Ze zijn in staat om de individuele manieren van doen, denken en drijfveren om te zetten naar één team dat de mentaliteit heeft om vanuit gezamenlijkheid te handelen, denken en willen. Er ontstaat samenhang in activiteiten, die nodig is om een sector te veranderen.

Leren met Theory U

Leren met Theory U richt zich in de derde fase op de inhoudelijke complexiteit van de transitie. Zowel leren met Theory U als creatief leren hebben als doel activiteiten te vinden die bijdragen aan de gewenste sector. Theory U verschilt van creatief leren omdat het

gaat om leren van de toekomst, alsof die toekomst er al is. Leren met Theory U start bij een blanco vel, zonder hinder door wat er al is of ooit is bedacht. Er wordt bewust gebruikgemaakt van de verbeeldingskracht van kern- en transitieteam, door letterlijk even stil te zijn en te verbeelden hoe het systeem zou zijn, als hoogst haalbare toekomstige mogelijkheid. Dit levert originele onderwerpen op.

De term ‘downloaden’ wordt in Theory U gebruikt voor het patroon van herhaling uit het verleden. Daarom is het nodig dat een transitieteam praat over de effecten van zijn eigen patronen uit het verleden, die van de systeemdynamiek van herkomst, op het huidige transitieteam. Het transitieteam riskeert anders vast te zitten in het herhalen van bekende patronen. Zonder verwondering blijft een team steken in zijn eigen patronen uit het verleden en mentale modellen die dat reproduceren; het stelt zich dan niet open voor iets wat daar niet in past.

Vanuit een open mind, open hart en open wil zoomt het team in op een inspirerende, gewenste toekomst. Ieder teamlid heeft een individueel perspectief, dat een uniek uitzicht biedt op een grotere realiteit. Als teamleden in staat zijn de wereld door elkaars ogen te zien, kunnen ze samen iets ontdekken wat ze alleen nooit hadden ontdekt. Het vraagt oefening en training om open naar de ander te luisteren. Zo ontstaat er een verschuiving van de *intentie* van openheid naar een *kwaliteit* van openheid. Leren met Theory U gaat over lef om open te luisteren en open te spreken.

Creatief leren

Ook creatief leren richt zich op de inhoudelijke complexiteit van de transitie. Als het transitieteam onderwerpen heeft gevonden die het wil onderzoeken, gaat het een creatief proces in om op ideeën te komen. Ideeën die bijdragen aan de creatie van de gewenste sector. Antwoorden op wat het team kan doen, ontstaan uit een creatief leerproces. Wat dat is, valt niet te voorspellen. Het kan gaan om een onverwachte variatie van een bestaande oplossing, een idee uit een ander systeem dat blijkt te inspireren tot een oplossing of een nieuwe combinatie van bestaande oplossingen (Bolhuis, 2016). Soms zijn externe experts nodig om antwoorden te vinden. Om met deze externe experts te kunnen werken, is het noodzakelijk dat het transitieteam functioneert als een volwassen team. Een team dat in staat is onderlinge hiërarchie los te laten om te kunnen werken vanuit kracht in plaats van macht. Alleen als het team dat kan, is het in staat optimaal creatief te leren met externe experts (zie tabel 0.1).

Bril om waar te nemen	Te ontwikkelen competenties	Bijdrage aan transitie
Systeemdenken	Brede blik, oog voor patronen, samenhang tussen acties	Integraal beeld, gezamenlijk als team de verbanden zien, daardoor in staat zijn hefbomen voor verandering waar te nemen.
Soort leervermogen	Te ontwikkelen competenties	Bijdrage aan transitie
Transformationeel leren	Luisteren, communiceren en resultaatgerichtheid (eersteordeleren) Feedback geven, vragen, ontvangen; onderhandelen, conflictvaardig (tweedeordeleren) Samenwerken vanuit gezamenlijk belang op inhoud, proces en procedure (derdeordeleren)	Een groep met mensen uit verschillende organisaties met verschillende expertises ontwikkelt zich tot een team dat samenwerkt vanuit één gezamenlijk belang, waarbij iedere stakeholder <i>on the winning side</i> komt.
Leren met Theory U	Redeneren vanuit een blanco vel, zonder gehinderd te worden door wat er al is of ooit is bedacht	Zoeken naar interessante onderwerpen die kunnen bijdragen aan de transitie. Voor die onderwerpen innovatieve oplossingen trachten te vinden, los van bestaande oplossingen.
Creatief leren	Hiërarchie loslaten, waardoor diversiteit wordt benut en kwaliteiten van alle groepsleden naar voren kunnen komen	Omslag van werken vanuit macht naar werken vanuit kracht. Op zoek naar concretisering van de innovatieve oplossingen, die leiden tot de ontwikkeling van sectoren met waarde voor mens, milieu en economie.

Tabel 0.1 Samenhang tussen vormen van systeemleren en bijdrage aan transities

Het eerste deel van dit boek sluit af met de betekenis van de complexiteit van transities en de drie vormen van leren voor de inrichting van een transitietraject.

Reflectie: essentieel voor een transitiecoach

Transities coachen betekent omgaan met veel verschillende stakeholders in een complex krachtenveld: kernteam, verschillende transitieteams (die zich bevinden in verschillende stadia van teamontwikkeling), stuurgroep met leden uit verschillende organisaties, omgaan met wisselingen in de teams en soms omgaan met strubbelingen in de teams of hindernissen in de context. Reflectie is essentieel om te weten wanneer waar welke inter-

ventie nodig is. Bovendien is reflectie nodig om de effecten van alle dynamieken van de teams en de organisaties op de transitiecoach en de persoonlijke thema's van de transitiecoach uit elkaar te trekken, zodat een transitiecoach in alle fasen doet wat nodig is voor de transitie en daarbij de eigen thema's functioneel kan inbrengen. Daarom is na elk theoriehoofdstuk een reflectie van een transitiecoach over een competentie van een transitiecoach opgenomen, gekoppeld aan een onderwerp dat een link heeft met dat hoofdstuk. Zo benadruk ik dat zelfreflectie de belangrijkste tool van een transitiecoach is en reik ik dilemma's aan die andere coaches ook bij zichzelf kunnen onderzoeken. De competenties komen uit een competentieprofiel van de St!R, een beroepsvereniging voor coaches (www.stir.nu).

Transities van sectoren geeft handvatten om nieuwe wegen in te slaan. In de overgang naar een duurzame samenleving zijn technische oplossingen meestal wel te bedenken. Complexer is het om gevonden oplossingen uit te voeren met partijen waarmee een machtsrelatie ontbreekt. Samenwerking op basis van wederkerigheid blijft dan over. Dit boek gaat in op hoe dat werkt en de rol van systeemleren daarbij.

In veel literatuur over transities ligt de focus op het *wat*, op de inhoud van de transitie. Veel minder aandacht gaat uit naar het *hoe*, naar de rol van leerprocessen. Terwijl daar een belangrijke sleutel voor succes ligt: samenwerken aan transities is mensenwerk. Transitiecoaching richt zich op het vermogen van transitieteams om integraal te kijken en op het ontwikkelen van bewustzijn hoe ze met hun eigen gedrag de resultaten kunnen beïnvloeden. Systeemdenken, transformationeel leren, leren met Theory U en creatief leren vormen het fundament van transities. Zes praktijkhoofdstukken laten zien hoe teams uit drie sectoren en drie organisaties hun eigen variant daarvan vonden. Zo wordt het samenwerkingsverband Groene Cirkels (rond Heineken) belicht, net als cases van Philips en Stichting Veldleeuwrik, FairMatch Support, de internationale noodhulp en hostelketen Stayokay.

Het boek biedt inspiratie, een theoretisch kader en praktische handvatten voor managers, facilitators en veranderaars. Zij krijgen met dit boek nieuwe inzichten en tools in handen voor het uitvoeren van transities.



Esther de Haan is transitie- en organisatiecoach. Ze coacht en adviseert organisaties en sectoren met duurzame ambities. Haar kennis over leren en innoveren draagt ze middels leergangen over aan professionals, die op hun beurt in de eigen context aan de slag kunnen. Op die manier wil Esther bijdragen aan de overgang naar een duurzame samenleving.

‘Veel veranderingen worden doorgevoerd zonder na te denken over de systeemconsequenties. Dat is nodig, omdat de transitie naar een samenleving waarin we onze planeet ondersteunen, gepaard gaat met het aanpassen van onderling nauw samenhangende elementen. Mentale veranderingen zijn nodig om zo’n complexe transitie slim te doen. Dit boek geeft richting aan die manier van denken. Daarmee is het een boek voor mensen die het aandurven om een nieuw pad te bewandelen en zo onbekend terrein te ontginnen.’ – Rob van Hattum, eindredacteur Wetenschap, VPRO. Rob ontketende met zijn VPRO Tegenlicht-documentaire ‘Afval is voedsel’ een transitie in het denken over duurzaamheid.

NUR.801



9 789024 404643