

9

Sectie III: Maatschappelijke innovatie

9.1 Maatschappelijke innovatie in perspectief

Innovatie of vernieuwing heeft betrekking op nieuwe ideeën, goederen, diensten en processen. Innovatie kan plaatsvinden binnen organisaties maar ook binnen bredere - sociale - verbanden. Het proces van innoveren (innovatieproces) omvat het geheel van menselijke handelingen gericht op vernieuwing (van producten, diensten, productieprocessen, etc.). De verspreiding van innovatie wordt innovatiediffusie genoemd.

Bron: Wikipedia

9.1.1 Innovatie

Bovenstaande omschrijving van innovatie (vernieuwing), afkomstig van het onvolprezen Wikipedia, maakt duidelijk dat het om een veelkoppig monster gaat.

Maatschappelijke innovatie

Dat speelt eens te meer als het om *maatschappelijke* innovatie gaat. Maatschappelijke innovatie is de meest veelzijdige innovatievariant die we als mensen kennen. Alle andere varianten van innovatie vinden er hun plek in.

Al verschillende decennia werk ik daarom aan een beeld van maatschappelijke innovatie, gericht op duurzame ontwikkeling (sustainable development). Over de nauwe relatie tussen maatschappelijke innovatie en duurzaamheid volgt verderop in deze sectie meer.

Dat begon met het nadenken over een voorstel voor een promotieonderzoek, ergens in de late tachtiger jaren. Het resultaat was in 1997 een proefschrift over multi-actor processen, en dan specifiek de intentionele modellering hiervan, geënt op een eerste vorm van het Recursief Perspectivisme⁴⁹³.

Klavers en margrietten: maatschappelijk complete coalities

In 2000-2001 schreef ik met collega zelfstandig adviseur/onderzoeker Harry te Riele, in opdracht van het toenmalige Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM), een essay met de titel *Boven het klaver bloeien de margrietten, een maatschappelijk netwerk voor innovaties richting duurzaamheid*⁴⁹⁴. Dit gebeurde binnen het

⁴⁹³ H.B. Diepenmaat (1997), Trinity, Model-based Support for Multi-Actor Problem Solving, University of Amsterdam.

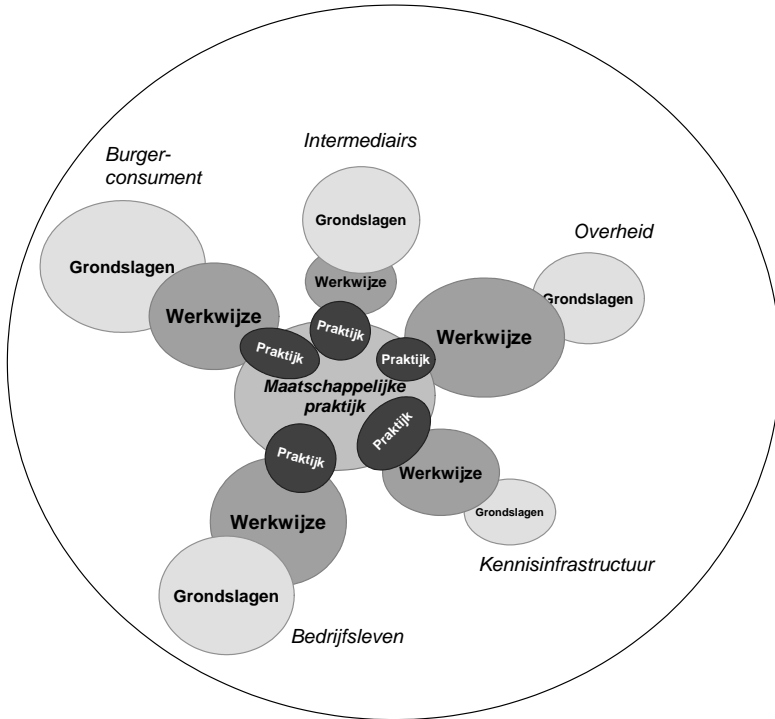
⁴⁹⁴ Henk Diepenmaat en Harry te Riele, *Boven het klaver bloeien de margrietten: een maatschappelijk netwerk voor innovaties richting duurzaamheid*, Uitgave actors Procesmanagement BV, 2001. Dit schaduweessay (het was van twee ongebonden adviseurs, is nooit formeel uitgegeven, en is slechts via hen te verkrijgen) heeft invloed

kader van het toen uiterst prille *transitiemanagement*, dat zich richt op het bevorderen van maatschappelijke omwentelingen richting een meer duurzame samenleving. Het in die tijd uitkomende vierde Nationaal MilieubeleidsPlan van VROM (beter bekend als het NMP4)⁴⁹⁵ constateerde dat echt grote milieuproblemen niet meer met gangbaar, door de overheid aangestuurd stapsgewijs beleid aangepakt kon worden, maar trendbrekende maatschappelijke innovaties in de vorm van *transities* vereisten. Transitie management was de naam die op de hiervoor benodigde aanpak geplakt werd, maar het was een etiket dat node nadere invulling behoefde. Volgens Harry en mijzelf draaiden dergelijke trendbrekende maatschappelijke innovaties om het beter kennen (herkennen, verkennen, ...) en benutten van elkaars behoeften, competenties en krachten, als samenstellende actoren van een maatschappij. Specifiek werd in ons essay een lans gebroken voor twee zaken: allereerst het innoveren met en binnen *maatschappelijk complete coalities van actoren*, en ten tweede het verder vormgeven en onderling verbinden van in ieder geval twee niveaus, het *strategische* en het *praktische*, waarop deze opereren. De titel van het essay refereerde hieraan: strategische coalities noemden we klavers, en praktische coalities margrietten.

Als centrale partijen in een maatschappelijk complete coalitie (bouwsteen van wat ik nu een plurimoderne samenleving noem) zagen we door de oogharen heen vijf groepen: burgerconsumenten (ik noem ze bewust op de eerste plaats, de reden volgt zo meteen), bedrijfsleven, overheid, kennisinfrastructuur en intermediairs (zie de figuur van “het ventje”, ook wel “het mannetje”, uit Thema II, het hoofdstuk *Identiteit van actoren in perspectief*, hieronder herhaald).

gehad in en op het prille transitiedenken rond het vierde Nationale Milieubeleidsplan (het NMP4), waarin het realiseren van duurzaamheid in Nederland voor het eerst *geframed* werd als het aanpakken van hardnekkige milieuproblemen door middel van het gericht bevorderen van transities. Invloedrijke raden als de VROM Raad en de Sociaal Economische Raad (de SER) haalden het essay aan in hun adviezen aan de Nederlandse regering inzake transities richting duurzaamheid. Zie het zogenaamde “ontkoppelingsrapport” (Milieu en economie: ontkoppeling door innovatie, 2002, VROM Raad) en het SER advies inzake het Nationale Milieubeleidsplan 4 (NMP 4: transitiedenken) in 2002.

⁴⁹⁵ Het Nationaal MilieubeleidsPlan 4 (2001), *Een wereld en een wil, werken aan duurzaamheid*, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM).



“Het ventje”, ook wel “het mannetje” (kijkt u goed, dan ziet u hem), schetst maatschappelijk complete praktijken in plurimoderne maatschappijen door maatschappelijk complete coalities (Henk Diepenmaat en Harry te Riele, 2001, Boven het klaver bloeien de margrietten). Zie voor de dynamiek van “het ventje” dit boek, Thema II, Hoofdstuk Identiteit van actoren in perspectief, en ook Deel IV van deze serie.

De burger-consument als maatschappelijk fundament: de penta helix

Het schrijven van “Klavers en Margrietten” (zoals Harry en ik het steevast noemen) was toen voor mij een stap in het verder verbinden van het Recursief Perspectivisme en maatschappelijke innovatie⁴⁹⁶. We misten binnen maatschappelijke innovatie node aandacht voor wat wij *maatschappelijke compleetheid* noemden. En maatschappelijk incomplete coalities, de naam zegt het al, kunnen niet tot geslaagde maatschappelijke innovaties leiden. Waar was bijvoorbeeld de *burger-consument*, een enigszins schizofrene actor, want a) als burger belanghebbende bij een ondersteunende maatschappelijke praktijk en b) als consument invuller van zijn eigen consumptieve behoeften? Hij was (en is nog steeds!) steevast relatief uit beeld, in allerlei maatschappelijke innovaties en dus in allerlei meer specifieke rollen (de bewoner in de bouw- en huursector, de zorggebruiker in

⁴⁹⁶ We hanteerden een bloemrijke taal. Zo noemde we maatschappelijk incomplete coalities “konijnen” omdat ze doorgaans uit slechts twee dominante lobben bestonden (vaak bedrijfsleven en kennisinfrastructuur). En konijnen neigden volgens Harry en mij binnen een maatschappelijke setting tot sneven.

de zorg, de energiegebruiker in de energievoorziening, de scholier in het onderwijs, de voedselconsument in de voedselvoorziening, de gebruiker van mobiliteit in de vervoersdiscussie, en ga zo maar door).

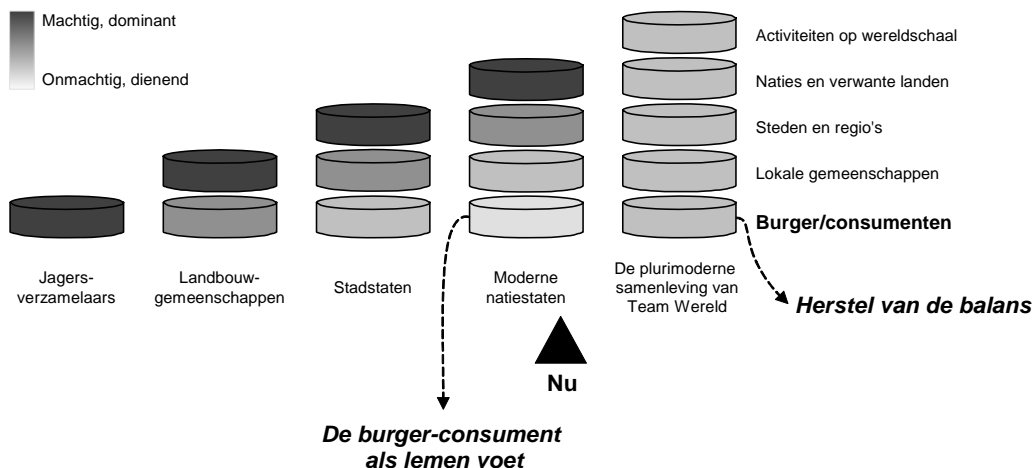
We zagen deze omissie van de burger-consument bijvoorbeeld dominant terug in de destijds (voor en rond 2000) aan populariteit winnende en op dit moment nog steeds in innovatieland rondwarende *triple helix* (die vooral de plek van overheid, bedrijfsleven en kennisinfrastructuur in innovatie benadrukt, een triplet in plaats van een vijftal dus⁴⁹⁷). “Het mannetje” benadrukt dat er maatschappelijk gesproken juist behoefte is aan een *penta helix*. En van alle vijf de geleidingen van de *penta helix* is juist de burger-consument, degene waar het feitelijk van origine om draait, verreweg het slechtste georganiseerd. De andere vier hebben hun zaakjes doorgaans aanzienlijk beter en strakker georganiseerd, en hun belangen dus beter behartigd.

De participatieve samenleving (een voor jagers-verzamelaars heel herkenbare ervaring, maar pas vrij recentelijk weer populair als beleidsterm voor een samenleving waarin de overheid terug treedt en de burger een belangrijke bindende rol speelt, in essentie en potentie dus een mooi beeld) heeft al veel meer oog voor de burger-consument. Achterdochtige burgers vermoeden dat dit vooral is omdat die burger in zijn rol als consument (denk aan zorg) niet meer door diezelfde overheid te onderhouden, in de zin van te betalen is. Maar de burger, en zeker die actief in de participatieve samenleving, verbindt zich slechts uiterst moeizaam met “de overheid”. De burger begrijpt een overheid niet, die wel taken naar hem teruggooit, maar verder geen invloed of macht inlevert of meer gerichte en meer effectieve steun biedt om deze taakoverdracht te ondersteunen. Dit terwijl idealiter die overheid nauw met hem verbonden moet zijn. Ze hebben elkaar nodig, maar de overheid bestaat eerst en vooral bij de gratie en ten behoeve van de burger-consument.

Het pad van de mensheid benadrukt nog eens extra hoe vreemd zowel deze omissie van burger-consumenten in *triple helix* denken, als het inzetten op een participatieve samenleving zonder voldoende tegenprestatie van de overheid, eigenlijk zijn. Iedereen is immers deels burger-consument. De andere vier groeperingen die aansluiten in een maatschappelijk complete coalitie ontlenen hun bestaansrecht volledig aan het feit dat ze toegevoegde waarde leveren aan precies die burger-consument. Doen ze dat niet, dan zijn ze obsoleet, overbodig, een last. De burger-consument, het fundament van een samenleving, evolueert vanuit de *all round* jagers-verzamelaars naar de basale laag van een complexe gelaagde maatschappij (zie figuur hieronder, herhaald uit Sectie I, licht aangepast, de burger-consument ontwikkelt zich naar rechts en onderaan) omdat dit waarde toevoegt aan een maatschappij. De ultieme plek waar deze waarde zich uit moet

⁴⁹⁷ De triple helix is in de eerste helft van de negentiger jaren van de vorige eeuw ontwikkeld door onder anderen Etzkowitz en Leydesdorff. Het triplet overheid, bedrijfsleven, kennisinfrastructuur was zeker in die tijd een verdere poging om economische samenwerking te versterken, maar was in onze ogen ook een voorbeeld van een maatschappelijk incomplete coalitie.

is uiteindelijk rond keukentafels. Want dat is waar levens, waar vreugde én verdriet het meest intens ervaren worden.



In de moderniteit delft de burger-consument het onderspit (zie ook Sectie I van dit boek).

Neemt de maatschappij de burger-consument niet langer serieus genoeg, dan wordt je maatschappij een reus op lemen voeten, de maatschappij doet dan niet meer waarvoor hij spontaan ontwikkeld (geëmergeerd) en doelbewust ontworpen en ingericht is. De maatschappij wordt topzwaar, een reus op lemen voeten, en zakt in elkaar (zie de figuur hierboven voor de *lemen voet*).

Het van oorsprong centrale belang van de burger-consument zie je bijvoorbeeld terug in de oorspronkelijk coöperatieve grondslag van banken (de Boerenleenbank, de Raiffeisenbank) en verzekeraars (Achmea: een aantal grote boeren en notabelen om een grote keukentafel in Achlum besloten elkaar in 1811 te dekken in geval van brand en ander onheil om zo persoonlijke rampspoed te verminderen). Inmiddels doorgegroeid tot modernistische moloch zijn vele banken en verzekeraars deze coöperatieve grondslag vaak al lang grotendeels kwijt, hij bestaat nog slechts in naam of als reclameuiting, en staan klanten en bedrijven in onze laat-moderne tijd steeds vaker *tegenover* elkaar in woekerpolisaffaires en hypotheekrentedisputen. Soms zou je vermoeden dat de klanten er zijn voor de bedrijven, de burgers voor de overheden, de patiënten voor de zorg en de leerlingen voor het onderwijs, in plaats van andersom. De wereld staat op zijn kop, stel ik dan in verbazing vast, met een scherp besef van *Het pad van de mensheid*. Nog meer voorbeelden. De Europese centrale bank staat tegenwoordig recht tegenover (pensioen)spaarders (ook een burger-consumentenrol). Of neem de met enige regelmaat oplaaierende belangenstrijd tussen enerzijds patiëntenverenigingen en anderzijds de farmaceutische industrie en het zorgcomplex: deze strijd is niet anders dan ongelijk te noemen omdat juist de patiënten relatief slecht georganiseerd zijn. Of neem niet-standaard leerlingen: ze worden af en toe vermalen in de raderen van de onderwijswereld, terwijl juist zij zo nodig zijn om op latere leeftijd doorbraken te realiseren. Maar ging de zorg ooit niet om patiënten en

zorgbehoevenden? Ging het onderwijs niet ooit om leerlingen? Draaiden verzekeringen en hypothekeken ooit niet om individuele mensen die individueel de kosten en risico's niet langer konden dragen? Draaide het maatschappelijke leven oorspronkelijk niet om de jagers-verzamelaars, inmiddels langs *Het pad van de mensheid* doorontwikkeld tot de burger-consument, in al zijn variëteiten?

De recente opkomst van duurzame energiecoöperaties in Nederland, waarin burger-consumenten samen hun eigen duurzame energie gaan opwekken, zijn in dit verband interessant. Ze zijn niets anders dan een signaalbeweging, een emancipatiebeweging (zie ook het Maatschappelijke Balansmodel uit Sectie I van dit boek) van de burger-consument, in dit geval gericht op (of in reactie op) een energievoorziening die geregeerd wordt door te sterk op eigenbelangen gerichte en te weinig duurzame organisaties en instituties (in overheid en bedrijfsleven). Ze hebben een belangrijke signaalfunctie. Datzelfde geldt voor experimenten met nieuwe geldsystemen (Bitcoin op basis van de blockchain, de Dam – een Rotterdams “geld”-systeem onder voorzitterschap van dezelfde Harry te Riele - op basis van vertrouwen). Of neem het gegeven dat steeds meer mensen hun eigen voedsel bereiden op basis van eigen of met eigen ogen traceerbare lokale ingrediënten, omdat ze de mondiale voedselketens en hun controlerende instanties niet meer vertrouwen (de toenemende incidenten geven hier zeker aanleiding toe, en de analogie met financiële ratingbureaus is natuurlijk groot). Het is interessant deze ontwikkeling te volgen, te zien of ze levensvatbaar zijn, en hoe ze dan vermijden de zelfgerichte weg van vele banken en verzekeraars en andere grote instituties te gaan⁴⁹⁸.

Ruim baan voor de penta helix!

Dat juist de belangen van de burger-consument vaak zoek raken in een steeds complexere maatschappij is ongewenst, maar kan goed *verklaard* worden. Juist zij zijn doorgaans de minst professioneel georganiseerde partij van het vijftal dat “het mannetje” samenstelt, en daardoor zijn hun belangen het slechtst vertegenwoordigd en behartigd. Je zou kunnen stellen dat jagers-verzamelaars, althans in een democratie, hun *burgerschap* steeds verder georganiseerd en verfijnd hebben in en gedelegeerd hebben aan de overheid, en zich in hun *consumentenschap* inmiddels overgeleverd hebben aan het bedrijfsleven. Natuurlijk, ze kunnen kiezen, als burger en als consument. Maar de grip op deze beide centrale onderdelen van de *penta helix* (overheid en bedrijfsleven) zijn de burger-consumenten al lang en vrijwel helemaal kwijt. Uit de *triple helix* zijn ze zelfs helemaal verdwenen, en dat is een veeg teken.

En de burger-consument roert zich daarom, in onze laat-moderne tijd. Als je al een *triple helix* centraal wil zetten, dan is het daarom die tussen burger-consument, overheid en bedrijfsleven. Zij vormen de drie centrale partijen in ontwikkelde economieën⁴⁹⁹. Hun onderlinge verwevenheid was al groot en wordt steeds groter, maar hun onderlinge

⁴⁹⁸ Dat vereist immers een plurimoderne transformatie.

⁴⁹⁹ Ik had hier eerst in plaats van economieën *maatschappijen* staan, maar die term heeft het hier net niet gered.

betrokkenheid wordt in onze steeds maar groeiende en steeds verder uit balans rakende laat-moderne maatschappelijke praktijken steeds zwakker: ze stellen zich meer en meer op als van elkaar onafhankelijke partijen met eigen belangen die kost wat kost behartigd moeten worden, ook ten koste van de andere partijen. Juist hierom is een plurimoderne transformatie zo hard nodig.

Wil je dan maatschappelijk krachtiger veranderen, innoveren, *verbeteren*, dan komen meteen in het kielzog van dit drietal de kennisinfrastructuur, en de intermediairs (die expliciet verbindende en cultureel tolkende taken hebben) op het netvlies. Ook zij jagen steeds vaker vooral hun eigen belangen na, maar nodig zijn ze. “Het mannetje”, met zijn vijfvoudige accenten, snijdt daarom *maatschappelijk* gesproken veel meer hout dan de triple helix. Het gaat primair niet om de drie actoren uit de triple helix, maar om de burger-consument, en meteen daar achteraan om de overheid en het bedrijfsleven. En om maatschappelijk compleet te kunnen opereren hebben we dan ook intermediairs en de kenniswereld nodig. Deze boodschap droeg ik al in verschillende lezingen in 2000-2001 uit, en ik sta er nog steeds volledig achter. Ruim baan voor de *penta helix*!

De burger-consument-kiezer

De laag van de burger-consument is op de grotere schalen slecht georganiseerd. Tegelijkertijd is het de laag waarop de meest intense belangen spelen: groot geluk en diepe ellende ervaar je immers bij uitstek samen met en betreffende je naasten, in je huiselijke kring, vroeger rond het kampvuur en tegenwoordig aan de keukentafel. Voedselvoorziening en gezondheid en veiligheid zijn zaken waarvoor je als burger-consument steeds meer afhankelijk bent van een imposant overheidsapparaat en een al even enorm bedrijfsleven. En naarmate de damschijven zich stapelen, grofweg in de tijd maar met vele *ups* en *downs*, in de figuur hierboven, wordt de afstand tot de individuele keukentafels steeds groter, en de betrokkenheid met de individuele keukentafels steeds lauwer.

Dat geldt in zijn algemeen in laat-moderne samenlevingen. Maar vooral in niet-democratieën en gedetailleerde planeconomieën delft de burger-consument vaak op *echt* grote schaal het onderspit. In een democratie en een economie kan immers de burger-consument zijn *counterveiling powers* inzetten. Hij kan leiders die hem niet bevallen radicaal wegstemmen, en producten en diensten die hem niet bevallen in het schap of waar dan ook links laten liggen. Burger-consument-kiezer is een toepasselijke rolbeschrijving in dit geval. Je kiest als burger, en je kiest als consument.

Over het constructieve, het genererende, het opbouwende vermogen van een democratie heb ik al eerder in dit boek mijn twijfels uitgesproken. Dat komt zeker niet vanzelf. Ik noemde al het vaak korte termijn aandacht- en stemgerichte, en wellicht daarom vermoeiende, gelijkhebbende en vliegenafvangende karakter van een continu debat, de communicatievorm van voorkeur in de democratie. Ik wijt dit direct aan de bijziendheid, of

althans de geringe inzet op verziendheid van de laat-moderne mens, juist in relatie tot de groeiende omvang van zijn laat-moderne maatschappijen⁵⁰⁰.

Maar *in zijn corrigerende werking* is zowel de democratie als de open economie (denk ook hier aan Schumpeter, maar nu in termen van een soort van democratische destructie) weergaloos, en alleen daarom al verdient hij volgens mij de voorkeur boven andere vormen van maatschappelijke sturing. Ze vereisen alleen allebei een breed rondkijkende en bewuste bemensing, en het bijzonder zorgvuldig omgaan met wat zo onterecht benoemd wordt als “de verliezers”. U leest hier opnieuw een luid en onversneden pleidooi voor een plurimoderne transformatie. Het is begrijpelijk, maar ook een veeg teken dat het populisme in Europa in opkomst is, want de populistische stemmer doet precies dit: corrigeren. De burger-consument-kiezer reageert met zijn stemgedrag op de fragmenterende en door politici en ondernemers steeds meer zelfgerichte maatschappelijke arrangementen die *zijn* belangen als burger-consument nog maar mondjesmaat dienen. De burger-consument-kiezer gaat steeds vaker onverkort voor de laagste prijs gegeven de productkwaliteit in de allerengste zin: onmenselijke toestanden en verontreinigingen elders in de ketens worden immers niet meer gezien. (Dat is eigen aan ketens, zo heb ik hiervoor in dit boek al uiteengezet: strikte ketens impliceren grote onbalans.)

De burger-consument-kiezer eist aandacht op voor zijn directe belangen, is het niet goedschiks, dan maar kwaadschiks. Wie hem die aandacht belooft krijgt zijn stem (politiek) en zijn geld (bedrijfsleven). In één grote worp dreigt de maatschappelijk teleurgestelde politieke en economische kiezer zo het in conceptie verkerende plurimoderne maatschappelijke kind met het in beleefwerelden gefragmenteerde maatschappelijke badwater weg te gooien.

Maar het gaat niet aan de burger-consument-kiezer ook als *oorzaak* hiervan te benoemen. Die ligt bij de onvolkomen maatschappelijke lagen waar mensen met een burger-consumentenrol overigens ook in geheel andere rollen participeren. De burger-consument reageert met zijn populistische gedrag op een matig presterende en steeds meer eigengerichte overheid en een dito bedrijfsleven. Ik herhaal: onze laat-moderne maatschappij is in dit opzicht uit perspectivische balans, en zelfs lichtelijk schizofreen.

Tot maatschappelijke zelfvernietiging zal het waarschijnlijk niet komen. Steeds weer keert uiteindelijk de wal het schip, ook al kan het ontstellend ver misgaan, zo leren fascistische en communistische misstanden uit de vorige eeuw, en neoliberale misstanden uit het begin van deze eeuw⁵⁰¹. We zoeken en vinden uiteindelijk dan toch weer balans (zie ook het

⁵⁰⁰ En opnieuw: dit kan verbeteren door je hier expliciet op te richten, door middel van een plurimoderne transformatie.

⁵⁰¹ Ik doel hier op de financiële chaos sinds de val van Lehman Brothers, die nog steeds maar voortduurt, ook al valt deze crisis qua menselijk leed natuurlijk wel mee, vergeleken met wereldoorlogen. De extreme

maatschappelijke model uit Sectie I), al is het soms op lagere posities van de diagonaal, en vervolgens aansluitend als hamsters in een rad onze weg naar grotere hoogten op de diagonaal. Onze maatschappij herarrangeert zich steeds weer opnieuw, we zijn onderweg naar plurimoderniteit, of we weten en of we willen of niet, en *grosso modo* begrijpen toch steeds meer mensen dit, onder vele verschillende etiketten en noemers.

En komt het op kleinere schalen onverhoopt wel tot vernietiging van samenhang op de kortere termijn, neem bijvoorbeeld de Brexit, althans het onversneden en radicale uittreden van het Verenigd Koninkrijk uit de Europese Unie⁵⁰², dan zullen *Het pad van de mensheid* en de perspectivische balans hun autonome maatschappijvormende taak vroeg of laat vanzelf weer in positieve zin gaan volbrengen. In het Verenigde Koninkrijk hebben vooral de ouderen en de kansarmen gestemd voor verlaten van de Europese Unie. Juist dit zou te denken moeten geven, zowel voor de toekomst van populisme, als voor de wijze waarop de huidige laat-moderne maatschappijen omgaan met weinig wendbaren en kansarmen. Grootschalig slecht functionerende maatschappijen en populisme zijn slechts twee kanten van dezelfde medaille.

Hoe het ook zij, uiteindelijk wint de balans en trekt de diagonaal. Er zijn door middel van het realiseren van maatschappelijk complete coalities (in essentie een andere formulering voor plurimoderniteit en perspectivische balans) nog enorme maatschappelijke sprongen te maken. Een plurimoderne transformatie staat aan de basis van het ontsluiten van al deze potentie.

Mastering Three

In 2012 schreef ik met twee collega's van Nyenrode Business Universiteit, Anke van Hal en Joost van Ettehoven (beiden van oorsprong bouwkundigen), het boekje *Mastering Three*⁵⁰³. Ik had toen zelf een enorme behoefte om juist *maatschappelijke* innovatie een plaats te geven, dit vooral ten opzichte van in het bedrijfsleven veel meer gebruikelijke en breder ingezette economie-gedomineerde innovatiemethoden.

armoede van bijna een miljard mensen is een veel schrijnender voorbeeld. Zodra je in staat bent iets te helpen verbeteren, ben je eigenlijk immers medeverantwoordelijk.

⁵⁰² Ik ben zeker niet tegen een kritische houding ten opzichte van Europese technocraten. Alleen denk ik dat de oplossing ligt in voortgaande plurimoderne transformatie van de Europese Unie en de Verenigde Naties als lagen van onze mondiale maatschappij, en niet in ontbinden of zwak maken ervan. Ik verwacht dat zelfs bij een ineenstorting van de Europese Unie en een verdere afzwakking van de Verenigde Naties de geschiedenis me gelijk zal geven: binnen een paar eeuwen proberen we het weer opnieuw, en waarschijnlijk al veel veel sneller. *Het pad van de mensheid* laat zich niet tegenhouden, althans niet structureel, en niet voor heel erg lang. Dat is een kwestie van perspectivische massa, van entropie en statistiek.

⁵⁰³ Henk Diepenmaat, Anke van Hal en Joost van Ettehoven (2012), *Mastering Three, a threefold method towards a vital building practice*, Center for Sustainability, Nyenrode Business University, Breukelen, The Netherlands. (Ook in het Nederlands beschikbaar.) Met dank aan Koninklijke BAM. Anke is onversaagd voorrechtster van het benoemen en bevorderen van de vaak ondergeschikte belangen van gebruikers en bewoners, zeg maar de burger-consument in de bouw. Joost hanteert dezelfde inzichten in zijn eigen architectenpraktijk.

Ik vond (en vind), eerlijk gezegd, de recente dominante bedrijfsmatige innovatiepraktijk, vooral opgezet rond economische productinnovatie en financiële procesefficiëntie, erg smal en weinig maatschappelijk. Begrijpt u dit niet fout: ik vind een florerende economie een hoeksteen, zelfs een *sine qua non* voor een kwaliteitsmaatschappij. Ik vind samen waarde creëren belangrijker dan samen waarde delen, en samen waarde creëren is precies wat een verantwoordelijke economie (maar ook een maatschappij) doet. (Wat zou je anders delen?) Maar ik heb aan het begrip “economie” in isolement net zo’n hekel als aan het begrip “sociaal” in isolement, het zijn beiden gemankeerde vogels met slechts één vleugel, kringetjes scharrelend op de grond. Slechts in innige samenwerking kunnen ze echt het luchtruim kiezen in een hechte *maatschappelijke* verbinding. Het concept van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen⁵⁰⁴ (MVO) is hier pas een allereerste stapje dat het bedrijfsleven kan zetten, vertrekkend vanuit de late moderniteit op weg naar plurimoderniteit. Ondernemers hebben dus nog een lange weg te gaan, maar kunnen dit helemaal niet alleen: het blijft gerommel in de marge zolang overheden en consumenten te weinig thuis geven. Maatschappelijk verantwoord beleid en maatschappelijk verantwoord consumeren hebben echt ook nog wel flinke stappen te gaan. Duurzaam ondernemen, duurzaam beleid voeren en duurzaam consumeren hebben weinig kans van slagen zonder steun van elkaar. De verbindende rol die dit besef bij uitstek dragen kan is die van de burger. Een plurimoderne transformatie vergt wellicht daarom vooral ook een versterking van dit verbindende burgerschap.

In *Mastering Three* hebben we daarom drie brede innovatiemanieren⁵⁰⁵ naast elkaar gezet, geanalyseerd, en in hun onderlinge relatie tegen de gedeelde coulissen van waardeontwikkeling beschreven⁵⁰⁶:

1. proces efficiëntie
2. productinnovatie
3. maatschappelijke innovatie

Maatschappelijke innovatie staat in dit drieluk *naast* de andere twee geplaatst, want zo wordt dat door het gros van het bedrijfsleven gezien. Het generale beeld dat ik waarneem is dit: het bedrijfsleven heeft wel sympathie voor maatschappelijke innovatie, maar voelt zich er niet bijster verantwoordelijk voor. Zelf zie ik die naast-elkaar-plaatsing helemaal niet zo. Maatschappelijke innovatie is volgens mij veel meer de samenhangende inzet van welke

⁵⁰⁴ Mijn vraag bij twijfels van ondernemers inzake maatschappelijk verantwoord ondernemen is steevast: in welke zin is het *reguliere* ondernemen dan maatschappelijk verantwoordelijk?

⁵⁰⁵ Dit was een eerste stap, zo dadelijk zal ik dit triplet uitbreiden naar zes.

⁵⁰⁶ Voor mij was het schrijven van het boekje *Mastering Three* een tussenstap tussen mijn proefschrift en deze Sectie 3 van dit boek, waarin o.a. een complete set van zes innovatieve oriëntaties wordt onderscheiden, op basis van het stramien van een onderliggende driedimensionale perspectivische ruimte. Het duurt soms een paar decennia voordat je een brug kunt slaan tussen intuïties, *first principles* en bestaande pragmatische concepten, maar als de *first principles* (in dit geval recursief perspectief) hout snijden moet dat uiteindelijk gewoon mogelijk zijn. Deze sectie getuigt daarvan.

innovatievormen dan ook, door maatschappelijk complete coalities (zie ook de *penta helix*), ten behoeve van maatschappelijke verbetering. Volgens Anke, Joost en mijzelf was het voor een integrale innovatiepraktijk zaak, verschillende benoemde oriëntaties in samenhang in te kunnen zetten. Vandaar de titel: Mastering Three. Je kunt immers ook geen samenhangende boeken schrijven als je slechts over een deel van de benodigde letters of begrippen beschikt.

Met de wijsheid van de terugblik waren mijn promotie-onderzoek, Klavers en Margrieten, en Mastering Three (en ook een strategie voor de Rotterdamse haven waar ik mede-auteur van was) voor mij schermutselingen, tussenstappen om maatschappelijke innovatie meer volledig te kunnen begrijpen vanuit het Recursief Perspectivisme. Want dat maatschappelijke innovatie, actoren en Recursief Perspectivisme van alles met elkaar te maken hebben, dat voelde ik in al mijn vezels. De eerste flarden van begrip voeren zelfs helemaal terug naar de heuvel net buiten het mijnwerkersdorpje, waar ik als kind van een jaar of zeven, acht op een heuvel stond, naast een zich aandienende slag in het weiland, als onbegrepen derde factie in verbazing en verwarring kijkend naar een m.i. zinloze, waardeloze en nutteloze splitsing.

9.1.2 Recursief Perspectivisme en maatschappelijke innovatie

Tot nu toe struikelen we grotendeels per ongeluk langs *Het pad van de mensheid* omhoog, althans statistisch gesproken en op de langere termijn, naar steeds grotere samenhang en samenwerking. Af en toe zien we ook flinke terugvallen (zie ook de introductie van dit boek). Regelmatig is er sprake van verbetering, vaak op de kleinere schaal maar heel af en toe toch ook op de grotere (de discrete omgekeerde evenredigheid). We zijn slim genoeg om verbeteringen, zodra ze zich voordoen, bedoeld of niet, als zodanig te herkennen. Ze vervullen onze behoeften en wensen (zelfs als we die pas doorzien als de vervulling mogelijk wordt of zich zelfs al aangediend heeft). Die verbeteringen stutten, schragen en verspreiden we aansluitend op allerlei manieren, om ook in de toekomst en elders van hun waarde te kunnen genieten. We vormen werkwijzen, we leggen ze vast in onze opleidingssystemen, we creëren de randvoorwaarden waaronder ze kunnen bloeien en voortbestaan in de vorm van allerlei instituties, en we hanteren nog vele andere varianten van maatschappelijke schraging meer⁵⁰⁷.

Het pad van de mensheid tot nu toe is een schets van de integrale reis, en onze huidige maatschappijen vormen het integrale resultaat op dit moment, de momentane totaalsom van dit proces. Tussen de oogharen door bekeken is het een verbeterpad. Als er maar genoeg verandert in onze maatschappij, als we samen en in wederkerige verantwoordelijkheid en vrijheid zoeken naar verbetering, zal het pad dat we met elkaar lopen uitkomen in de buurt van het meest waarschijnlijke pad: de diagonaal in de

⁵⁰⁷ Ik noemde, in de jaren dat ik actief samenwerkte met het Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT) van de Erasmus Universiteit te Rotterdam, maatschappelijke *regimes* (een term uit het aldaar ontwikkelde transitiejargon) steevast “geschraagde maatschappelijke multi-actor praktijken”.

perspectivische ruimte. Dat is, als je er recursief perspectivisch naar kijkt, vooral een kwestie van statistiek en entropie.

Perspectieven ontlene hun zin aan verbetering, aan het ervaren van waarde. Innovatie mikt op vernieuwing. Waar gesproken wordt van maatschappelijke *innovatie* (of maatschappelijke *verandering*) zou ik liever consequent spreken van *bewuste pogingen tot maatschappelijke verbetering*. (En datzelfde geldt voor alle vormen van innovatie en bewuste verandering.) Je kunt immers ook vernieuwen (de letterlijke betekenis van innovatie is *vernieuwing*) zonder te verbeteren. Als je bijvoorbeeld oude luidsprekers met een verfijnde klank vervangt door nieuwe met een minder verfijnde klank, is er sprake van vernieuwing maar geen verbetering: het betreft dan achteruitgang⁵⁰⁸. Verder geldt: wat nieuw is, is een relatief begrip. Wat al jaren *usance* is in de ene sector, is nieuw in een andere sector.

Termen als innovatie en verandering benoemen feitelijk niet waar het in de kern om draait: om *doelbewuste pogingen tot het scheppen van verdere waarde*, in welke vorm mensen die waarde dan ook maar mogen ervaren. Het scheppen van waarde kost inspanning. Iets is beter als het meer waarde realiseert, en/of minder inspanning kost dan iets anders, dit steeds volgens de actoren die het betreft. Als het meer waarde schept is het effectiever. Als het minder inspanning kost is het efficiënter. Maar ook combinaties komen natuurlijk voor. Innovatie betreft volgens het Recursief Perspectivisme het bewust zoekend ontwikkelen van “beter verbeterperspectief”. Kort en bondig:

Innovatie verbetert verbeterperspectieven van en voor actoren.

Niet alles wat nieuw is, of wat verandert, is beter. Innovatie en verandkunde slaan als termen daarom semantisch de plank feitelijk mis. Het zijn echter onontkoombare en inmiddels diep gewortelde termen in ons huidige tijdsgewricht. Ik zal daarom niet proberen de term innovatie als incompleet of slordig af te danken, dat kost me te veel niet nuttige energie. Maar houdt u er rekening mee: als ik het heb over maatschappelijke innovatie, doel ik op bewuste, vooropgezette, gezamenlijke pogingen tot *verbeteren*, zonder dat succes op voorhand gegarandeerd is. Ligt succes wel in de rede, dan spreken we niet van innovatieve verbetering, maar van routinematige verbetering (denk aan het repareren van het dak, het geven van een kinderfeestje (alhoewel, dat kan verkeren), het doen van boodschappen, of het produceren van platschoppen. Ik vat samen:

Innovatie is een vooropgezette poging tot het verbeteren van verbeterperspectieven van en voor actoren, zonder dat succes gegarandeerd is.

Volgens mij heeft *maatschappelijke innovatie* alles te maken met de wijze waarop maatschappelijke actoren, ieder vanuit eigen perspectieven, met elkaar omgaan. Met hoe ook grotere hoeveelheden maatschappelijke actoren zich bewust in elkaar verdiepen, op basis hiervan bewust samen trachten te verbeteren, en zo in samenwerking met steeds

⁵⁰⁸ Dit schrijf ik terwijl ik naar J.J. Cale luister op stokoude Engelse luidsprekers van “the Beep”.

minder inspanning steeds meer waarde proberen te genereren. U ziet hier de plurimoderne transformatie opnieuw verwoord. Want waarom zouden we het *doelbewust proberen te verbeteren* beperken tot de kleinere maatschappelijke schalen?

Als we innovatie alleen op beperkte schalen inzetten, laten we enorme verbetermogelijkheden onbenut. Dat kunnen we ons, zeker gezien de toenemende complexiteit van onze laat-moderne samenlevingen, eigenlijk niet meer veroorloven. Maar kan dat wel, innovatie op grote maatschappelijke schalen?

9.1.3 A leap of faith?

"Me, I'm just a lawnmower - you can tell me by the way I walk."

Genesis, I Know What I Like

Innovatie is een bewust proces om steeds betere perspectivische configuraties te vinden. De sleutelzin in de relatie tussen het Recursief Perspectivisme en *maatschappelijke* innovatie is "Het *samen* bewust zoeken van maatschappelijke verbeterperspectieven, zonder dat je weet waar je uitkomt". Je zoekt steeds maatschappelijke multi-actor configuraties waar de waarde maximaal, en de inspanning minimaal is. Die bevinden zich, strikt statistisch gesproken, het vaakst dicht bij *Het pad van de mensheid* in zijn ideale vorm, langs de diagonaal dus van de perspectivische ruimte. Het is daarom slim *Het pad van de mensheid* ook bewust te gebruiken in maatschappelijke innovatie. Vergelijk het met het zoeken van water: water loopt doorgaans naar de diepste punten, en je bent een sufferd als je dat inzicht niet gebruikt. Dat laat onverlet dat er op onverwacht hoge plekken ook bergmeren bestaan, maar onze oceanen zijn echt veel groter qua omvang. Op een vergelijkbare manier zoekt en vindt innovatie steeds punten en regio's met het hoogste verbeterpotentieel in de perspectivische ruimte (ook als we dat op grotere schalen niet bewust doen). En *Het pad van de mensheid* is niets anders dan een bergrug van steeds hogere toppen, de hoogste toppen, gegeven de betreffende hoeveelheid perspectief. Het is een spoor van de meest waarschijnlijke verbeterpotenties in het perspectivische landschap.

Op een top is het beter toeven dan op lagere hoogte. Mensen weten ongeveer hoe hoog ze zich in hun landschap bevinden. Dat beseffen ze doorgaans, op basis van hun ervaringen. Ze hebben een besef van het landschap om hen heen, of dat besef nu adequaat is of niet. Maatschappelijke innovatie vereist dat we dit soort ervaringen veel breder ontwikkelen en gebruiken, dit besef samen op veel grotere schalen inzetten. We voelen dat iets goed zit, of juist niet, en waar het beter is.

Als iets echt goed zit, of als we extreem bijziend zijn, ervaren we geen verbetermogelijkheden, geen verbeterperspectief. We bevinden ons dan op een relatief hoogste punt in het perspectivische landschap, en zien in de verste verte geen hogere toppen. Het is dan natuurlijk goed mogelijk dat we op de Holterberg zitten, 60 meter boven NAP, of op de Zugspitze, de hoogste berg van Duitsland, net geen 3000 meter, bij de grens met Oostenrijk, in dichte mist. Als iets niet goed zit, of als we juist wel ver kunnen kijken in het perspectivische landschap, ervaren we *wel* verbetermogelijkheden: We bevinden ons

dan op een lager punt, op een lage top, halverwege een helling, of zelfs in een dal, hoe dan ook: we ervaren (mogelijke) hogere punten in ons zichtveld. We voelen dan, hoe impliciet ook, dat er configuraties bestaan die meer waarde leveren voor minder inspanning, en in welke richting van de perspectivische ruimte deze verbeteringen zouden kunnen liggen. Dat gevoel, die drang naar en tot verbetering, dat is de drijvende kracht achter alle menselijke ontwikkeling. Dat kun je niet tegenhouden. Ervaar je verbeterperspectief, dan is de geest uit de fles. Dan wil je deze belofte van waarde, deze verbeterpotentie verzilveren.

Deze metafoor van toppen, plekken waar het beter toeven is dan elders, zien we ook terug in de kwantummechanica. Toen Bohr zijn kwantumtheoretische atoommodel formuleerde aan het begin van de vorige eeuw, waren de meest in het oog springende nieuwe inzichten dat elektronen in *vaste* energiebanen om een atoomkern heen cirkelen, dat het zich bevinden in deze banen *geen* energie kost, en dat er vanwege de vaste energiebanen slechts *vaste* energiesprongen (kwantumsprongen) mogelijk zijn. Dat was ongehoord. De toppen, in zijn geval bolvormige sferen, lagen op voorhand vast, net zoals het perspectivische berglandschap op voorhand al vast ligt. Hij kon zo elektronenspectra van het waterstofatoom verklaren, vergelijkbaar met hoe het Recursief Perspectivisme patroonwetten op grotere schaal en complexiteit, zoals Benford, Zipf en *Het pad van de mensheid*, onderbouwt.

Dat bracht Rutherford, de bedenker van het tot aan Bohr toe vigerende atoommodel (een positieve kern met hier vrij omheen draaiende negatieve elektronen, van voorkeursbanen was dus geen sprake) tot een intrigerende vraag: moest dit niet inhouden dat elektronen die zich opmaakten voor de sprong, *weet* moesten hebben van de plek waar ze heen zouden springen? De kwantumtheorie gaat statistisch met dit soort vraagstukken om. Van *individuele* elektronen weet je *nooit* hoe ze zullen gaan springen, we gaan er dus niet van uit dat individuele elektronen “weten”. Pas als je vele elektronensprongen in ogenschouw neemt, zie je de banen. Je kent alleen gemiddelde waarden en statistische kansen van aanwezigheid.

Een vergelijkbaar principe van gemiddelden en statistiek ligt ook ten grondslag aan de posities en sprongen in de perspectivische ruimte. De eenheid van verplaatsing in de perspectivische ruimte is (recursief) perspectief. Als een maatschappelijke praktijk zich ontwikkelt (beweegt, “springt”) van de ene positie (de ene perspectivische configuratie, de ene uitgangssituatie) naar de andere (de resulterende situatie), weet je in individuele gevallen niet exact hoe de sprong zal verlopen, of hoe groot hij moet zijn. Er is sprake van intrinsieke onzekerheid, je weet het hoogstens ongeveer. Pas bij grote hoeveelheden sprongen wordt die onzekerheid minder. Je kent dan de gemiddelde sprong, en verkrijgt zo statistische zekerheid. Vandaar de patroonwetten als Benford, Zipf, *Het pad van de mensheid*. Ze tonen zich pas in de herhaling, ze duiken statistisch op in afdoende complexe situaties, en nooit exact.

Daar moet een specifieke maatschappelijke praktijk op een specifieke positie van de perspectivische ruimte mee leren leven. Iedere maatschappelijke innovatie is een unieke

sprong, en verandert een initiële maatschappelijke configuratie in een resulterende. Maar een maatschappij springt iedere keer maar één keer. Hij zou graag weten waar het weer prettig “staan” (toeven) is na de sprong⁵⁰⁹, waar het weer “pluis” is. Helaas, die gunst wordt hem niet verleend (het is al lastig genoeg te weten waar hij staat bij de afzet).

Het is een intrinsieke eigenschap van innovatie, op welke schaal dan ook, dat er sprake is van een intrinsieke onzekerheid voor iedere individuele sprong. Daarom noemen we een individueel innovatieproces onzeker en kan het falen: het individuele proces verkent grotendeels onbekend landschap. Vergelijk het met één worp van een dobbelsteen. Maar juist daarom moeten we structureel investeren in innovatie: statistisch gesproken zien (kennen) we het landschap, en rendeert het innovatieproces, op welke schaal dan ook dat de statistiek zijn werk kan doen.

Dat is een intrigerend aspect van innovatie: je start een innovatietraject vanuit de vaste overtuiging dat er verbetering mogelijk is, terwijl je je in onbekend landschap begeeft. Dat lijkt ongerijmd, een *leap of faith*. Maar de aard van de perspectivische ruimte, met zijn drie maatschappelijke dimensies en de waardebalansen, geeft aan waarom er toch iedere keer weer mensen zijn die de innovatie-uitdaging aangaan. Strikt statistisch gesproken geldt namelijk dat er altijd een betere resulterende configuratie mogelijk is, als je steeds meer perspectief in steeds betere samenhang en samenwerking inzet, en daarbij dus ongeveer de diagonaal van *Het pad van de mensheid* volgt. Dat stopt pas, als je de meest optimale configuratie bereikt hebt van alle mogelijke beschikbare perspectieven.

Voor zover wij het heelal begrijpen, is de aard en hoeveelheid *mogelijke* perspectieven pragmatisch gesproken ongelimiteerd. En ons bewustzijn zoekt, binnen zijn pragmatische beperkingen qua capaciteit (stel bijvoorbeeld dat ieder mens over een gemiddeld aantal perspectieven kan beschikken), steeds hogere posities op de diagonaal. Mensen die deze toppen verderop zien, visionairs, gaan in volle overtuiging onderweg op hun onzekere pad. Je kunt overigens ook je nek breken, in een kloof, dus je moet voorzichtig te werk gaan. Mensen die deze toppen niet zien, conservatieven, blijven daarom juist graag en in een even volle overtuiging waar ze zijn. Hierin verschillen Thales en het Thracische dienstmeisje van elkaar.

In individuele gevallen weet je niet exact of dat betere punt, die nieuwe top dichtbij of veraf ligt, en of het goed gaat. Je zult moeten zoeken. Maar statistisch gesproken, zo laat het perspectivische landschap zien, mag je ervan uitgaan dat hij er is. En dat is een bijzonder hoopvolle gedachte, die de *leap of faith* opeens een stuk minder onzeker, en een stuk meer

⁵⁰⁹ Kenmerkend voor zo'n sprong is dat hij een initiële positie verandert in een resulterende positie. Daartoe worden er perspectieven toegevoegd, weggehaald, of de verhouding over de dimensies wordt verlegd. Of een complexe combinatie. Overigens kun je ook vanuit één positie naar verschillende posities springen, of vanuit verschillende posities naar één. Of van verschillende posities naar verschillende posities. Of dat ook interessant is qua waarde en inspanning, dat hangt statistisch gesproken af van de mate van symmetrie (dichter bij de diagonaal is beter) en de afstand tot de oorsprong (verder weg van de oorsprong is beter).

aantrekkelijk maakt. Zoek, en je zult vinden. Althans, je hebt een uitstekende kans, zeker als je niet alleen geïnspireerd maar ook professioneel, structureel, met elkaar zoekt. Dat is nu niet alleen een kwestie van geloof meer, maar vooral ook van statistiek.

Die hoopvolle gedachte geldt voor individuele innovatie op de hele kleine perspectivische schaal, neem een kind dat zijn schoenen leert strikken (oefening baart kunst). Maar het geldt ook voor veel grotere maatschappelijke schalen. Het geldt zelfs onverkort voor ons mensen samen als integrale mensheid (onderweg naar Team Wereld). Het is zinvol de diagonaal op te zoeken, en hem zo hoog mogelijk te volgen. We hoeven pas hiermee te stoppen als we het qua capaciteit beschikbare perspectief min of meer in balans hebben gebracht. Daarvan zijn we in onze laat-moderne tijd nog enorm ver verwijderd: we zijn ronduit uit balans. En zelfs als we ongeveer in balans komen, kunnen we door substitutie nog veel verder verbeteren. Het is zinvol als mensheid samen *Het pad van de mensheid* te zoeken en volgen, de toekomst in. Daarbij stappen we dan samen in een onbekend voorland, in de wetenschap dat er, althans statistisch gesproken, nog grote maatschappelijke verbeteringen in het verschiet liggen.

Het is belangrijk dat we daarbij zorgvuldig omgaan met de individuele mensen van wie het proces *niet* resulteert in de gewenste waarde. Deze noemen we, maatschappelijk gesproken geheel ten onrechte, verliezers, ze vormen het noodzakelijke implicaat van winnaars. Maar als we met vele teams via andere routes maar wel in samenhang zoeken naar kernfusie in verschillende richtingen, en één groep lukt het, hebben de anderen dan gefaald? Of vergelijk het met het zoeken van een vermist kind in een bos, of een drenkeling op zee. Het kind of de drenkeling wordt meestal gevonden door slechts één individu. Je kunt dan zeggen dat de rest faalt als individuen. Maar de rest faalt helemaal niet, en al helemaal niet omdat ze verwijtbaar incompetenter of gewoon dommer zijn (althoewel dat natuurlijk in algemene zin ook voor kan komen, dat is de inhoudelijke interpretatie die kijkt naar de individuele perspectieven). Ze falen omdat dat nu eenmaal de statistische aard is van het perspectivische spel. “Ze” falen niet als individuen, welnee, “we” hebben juist als goed samenwerkende zoekgroep een groter succes. Het falen als individuen is zelfs een uiterst merkwaardige interpretatie, en het slagen als groep is wat *maatschappelijk* zou moeten tellen. Goed georganiseerde zoektochten voldoen in hoge mate aan de perspectivische balans: ze zijn één geheel (de zoektocht), iedereen doet hetzelfde (zoeken), en iedereen doet iets anders (op een andere plaats), in een mooie balans. Individuele *leaps of faith* - individuele zoektochten naar meerwaarde - worden zo, in steeds grotere getale in samenhang gebracht en samenwerkend, maatschappelijk robuuste innovatiepaden.

Van een moderne naar een plurimoderne benchmark: de kameel

Hoe kunnen we het plurimoderne potentieel van *Het pad van de mensheid* exploiteren? Deze enorme potentie van maatschappelijke innovatie, maatschappelijke verbetering die zelfs veel van onze leiders nog maar nauwelijks zien, en daarom al helemaal niet weten te mobiliseren?

Misschien moet ik mijn kritische opmerkingen ten aanzien van de moderniteit wat nuanceren. Ik heb ervaren dat het exponenten van de moderniteit soms ronduit boos maakt. Ten opzichte van de vorige episode, die van de stadstaten, was het immers wel degelijk een stap vooruit. En helaas beschik ook ik niet over gedetailleerde *inhoudelijke* antwoorden op de vraag hoe de belofte van een betere plurimoderne toekomst te verzilveren. Niet omdat ik daar niet lang genoeg over nagedacht heb, maar omdat dat helemaal niet kan, in inhoudelijke termen. We zullen bewust en structureel met perspectieven in samenhang, met configuraties van actoren en perspectieven, met multi-actor perspectieven die veel nadrukkelijker ook de perspectieven van anderen omvatten, om moeten gaan. Op deze wijze kunnen geïnspireerde leiders en trekkers (vanuit welke positie dan ook), en later ook mensen in allerlei andere rollen de plurimoderne transformatie mede vormgeven (ook al zal het gros deze term als zodanig wellicht nooit gebruiken, zelfs niet herkennen).

We hebben nu een krappe paar eeuwen de vruchten van de moderniteit kunnen plukken, en zullen dat ook in de toekomst nog blijven doen, als onderdeel van een meer gedifferentieerde maatschappelijke ordening. Laat ik daarom de grote voordelen van de moderniteit, bezien vanuit de eerdere maatschappelijke fasen als de jagers-verzamelaars, de sedentaire samenlevingen en de stadstaten, nog éénmaal uitbundig prijzen. Dat doe ik zonder één spoor van terughoudendheid. Bezien vanuit het verleden *was* de moderniteit immers een enorme stap vooruit.

Het saillante punt is echter dat je, zodra je de contouren van de plurimoderne toekomst beter doorziet (zodra je de volgende hogere bergtop waarneemt), niet anders kunt dan ook de steeds groter wordende tekortkomingen van de moderniteit opmerken. De veelheid aan grote starre systemen, die in schurende en soms ronduit conflicterende relaties staan tot elkaar, kunnen zelfs ons mondiale leefmilieu ernstig gaan bedreigen, en individuen (burger-consumenten) worden wel zeker in duidelijk waarneembare frequenties tussen hun tandwielen vermalen, neem de zorg of het onderwijs. Ook in democratieën: als slechts een minderheid hier last van heeft, werken immers de democratische correcties niet. De moderniteit leidt tot gesystematiseerde middelmaat, zo zou een oude vriend van mij dit wellicht uitdrukken. De moderniteit snoeit en versnippert de uitzonderingen, zowel de positieve als de negatieve, voeg ik eraan toe.

Ik beschik dus niet over inhoudelijke antwoorden om plurimoderniteit naderbij te brengen. Wat ik *wel* proberen kan, is bijdragen aan de pragmatische set van maatschappelijk innovatieve methoden om een plurimoderne samenleving naderbij te brengen. En dat is precies wat ik hier ga doen.

In hun *algemene* vorm en semantiek zijn deze maatschappelijk innovatieve methoden helemaal niet zo bijzonder. Vele mensen zijn te vinden, en vele bronnen zijn te raadplegen, die elementen van wat hieronder aan de orde komt anders, en op onderdelen zelfs vergelijkbaar benoemen en gebruiken. Ik heb het dan bijvoorbeeld over varianten van stakeholderanalyses, innovatiemethoden en bestuurlijke arrangementen. Waarvan acte!

Maar opnieuw beken ik me hier als een reflectieve pragmaticus. Maatschappelijk innovatieve methoden worden slechts zeer mondjesmaat gekend en gebruikt op de maatschappelijke schalen waarvoor ik ze bedoeld acht, en in de samenhangen die ik eraan ten grondslag leg, door mensen die er iets mee kunnen en zouden moeten. En verder maakt de recursief perspectivische onderlegger de set, die ik presenteren zal, wel degelijk consistent, vollediger, meer samenhangend en in potentie krachtiger.

Eerst een aantal kaderstellende voorbeelden, we zullen namelijk onze moderne ogen moeten openen, en uit onze modernistische dogmatische sluimer moeten ontwaken om het wenkende plurimoderne perspectief te kunnen zien. Ik begin klein. Zojuist zat ik in mijn tuin, aan de bosrand van Zeist, met een kop koffie. Ik zit graag in mijn tuin, de hoge bomen en de nabijheid van het bos geven rust, zo vind ik. Maar verschillende burens werken in hun tuin en aan hun huis, op verschillende afstanden, met allerlei snerpende machines (schuurmachines, snoeimachines, precies weet ik het niet). Daar doe ik nu even niet, maar vaak ook wel aan mee, mijn heggeschaar maakt ook lawaai. De gemeente reviseert verder precies op dit moment ook de grindstoepen in mijn wijk. Daar kunnen mijn burens qua overlast niet tegenop. Één of ander zwaar walsapparaat, wat een klerelawaai en wat een smerige luchtverontreiniging, ik zit letterlijk in de donkere dieselwalmen. Als kers op de taart komt een brommer langs scheuren. Dat gebeurt niet zo heel erg vaak in combinatie, maar wellicht juist daarom is het des te vervelender. Ik weet het, het zijn luxe problemen, herenleed, ik zeur. Maar waarom is er tuingereedschap dat zoveel lawaai maakt? Wie bedenkt dat zo'n luchtverontreiniger nog steeds gebruikt moet worden? Waarom worden algemene onderhoudswerken uitbesteed aan dergelijke overlastgevers? Welke idioot staat of laat brommers toe met zoveel decibellen?

Ik bedoel deze vragen niet als obligaats gemopper vanuit een bovenmodale wijk. Ik bedoel echt: *waarom staan we dat toe, waarom doen we er niets aan?* We zijn hier als de eerder genoemde arme Mexicaanse koffieboertjes: we hebben niet helder dat we het veel beter voor elkaar zouden kunnen hebben, we weten niet hoe we het beter kunnen organiseren, en daarom berusten we in een op dit hele kleine onderdeelje toch vrij erbarmelijke maatschappelijke kwaliteit.

Dit beter organiseren is overigens geen sinecure: internationale wet- en regelgeving, en mondiale productie-, retail- en consumptieketens zijn geen kleinigheid om te veranderen. Er doen in totaal echt vele duizenden actoren aan mee (denk hier ook aan het broodrooster van Thomas Thwaites).

In vergelijking met andere Westerse landen, en zeker in vergelijking met andere landen met een veel minder uitgekristalliseerde of afwezige wet- en regelgeving doen we het trouwens *helemaal zo beroerd nog niet*, qua geluids- en lokale luchtkwaliteit. Volgens internationale benchmarks doen we het waarschijnlijk best wel goed, als een van de rijkere en beter georganiseerde landen op deze wereld. Dit alles overpeins ik terwijl ik me bevind in een enorm lawaai en een ongelofelijke stank. We doen het volgens de benchmark uitstekend, en klaarblijkelijk is dat een reden om de ambities te temperen. Maar als je

nadenkt over hoe het ook had kunnen zijn? Feitelijk is het helemaal niet best wel redelijk, maar ronduit prut. We bevinden ons op een zoutvlakte met andere laat-modern georganiseerde landen. Om ons heen achter de wolken bevinden zich hoge plurimoderne bergtoppen maar daarvan hebben we geen enkel besef! En dat is echt niet alleen zo voor tuin- en grindstoepenonderhoud, een luxeprobleem. Dat geldt voor vrijwel alle maatschappelijke sectoren en systemen, ook in hun onderlinge samenhang. Ik neem nog maar een slok koffie, en hoop dat het snel over is, die stank en herrie. Vanuit mijn tuinstoel kan ik er helemaal niets aan doen. Dat is niet zo, het gaat maar door, ik vlucht naar binnen. Maar zijn mijn overpeinzingen daarmee ook utopisch?

Als ik rondkijk in de maatschappelijke verbeterpraktijk, en ik beperk me hier vooral tot Nederland en Europa, zie ik veel volgens moderne normen behoorlijk goed functionerende maatschappelijke systemen, juist ook als je ze internationaal vergelijkt. Ik wil hier dus verre van een generale diskwalificatie uitspreken. Maar het moet gezegd: ik zie ook erg veel conservatisme en inzet op onversneden eigenbelang. Vele gesprekken met mensen van elders sterken me in het idee dat ook elders op deze wereld de zaak er niet zo heel anders voor staat, zij het vaak zelfs veel slechter.

In de Nederlandse praktijk zijn innovatie- en verbeterprogramma's vaak verzamelingen inhoudelijke projecten, netjes aan elkaar geniet, waarvan mij lang niet altijd duidelijk is waarom juist deze wel steun verdienen, en andere niet. Deze worden met varianten van matrixen (vroeger) en *roadmaps* (tegenwoordig) van kaders voorzien waarmee hun keuze en financiering gelegitimeerd worden⁵¹⁰. Vooral *stakeholders vanuit de staande moderne praktijk* trekken aan de touwtjes, die zijn nu eenmaal het beste georganiseerd en hebben hier de meeste tijd en het meeste geld voor over. En dat nu is in een typische *fin de siècle* situatie, aan het einde van de levenscyclus van een maatschappelijke fase, zoals de huidige late moderniteit, veel kwalijker dan bij een maatschappelijke episode in de kracht van zijn levenscyclus. Deze stakeholders zullen, los van incrementele verbeteringen, vooral de bestaande moderne situatie willen continueren en optimaliseren. *Het pad van de mensheid* laat daarentegen zien dat we vooral verder moeten, op naar plurimoderniteit!

Of de huidige laatmoderne systemen goed presteren, en of innovatieprojecten in aanmerking komen voor steun van innovatiefondsen, wordt bepaald met laatmoderne criteria, of door middel van benchmarks voortkomend uit met exact dezelfde laatmoderne principes opgezette systemen in het buitenland. En zo remt een modern kwaliteitskader op een hele dominante en effectieve manier de maatschappelijke innovatiesprongen naar een plurimoderne maatschappij.

⁵¹⁰ Ik zeg dat van die nietjes soms wat scherp, en volgens veel programmamanagers zie ik dat helemaal verkeerd om. Ze houden vol dat de projecten volgen uit de matrixen en *roadmaps*. Het is natuurlijk een beetje van allebei. Het cruciale punt is volgens mij dat de moderne status quo te veel geborgd, en de plurimoderne toekomst nauwelijks echt gezocht wordt.

Ik noem zo meteen nog een paar voorbeelden - vrij willekeurig, want ook een hele brede bloemlezing is hier eenvoudig mogelijk. Ik doe dit niet om de zaak diep uit te spitten, of om (laat-)moderne systemen bovenmatig te kritiseren, ze zijn nu eenmaal wat ze zijn, maar om het algemene punt dat ik hier wil maken te verhelderen. Dat punt is, scherp uiteengezet:

1: *Moderne maatschappijen en maatschappelijke systemen optimaliseer je met moderne kwaliteitscriteria.*

2: *Plurimoderne maatschappijen en maatschappelijke systemen optimaliseer je met plurimoderne kwaliteitscriteria.*

3: *Bij de maatschappelijke innovatie, passend in ons laatmoderne tijdsgewricht, dienen we erop te mikken onze laatmoderne maatschappijen en maatschappelijke systemen te transformeren naar plurimoderne maatschappijen en maatschappelijke systemen. (Zie ook de maatschappelijke schetsen in deel 1).*

4: *En een transformatie van moderniteit naar plurimoderniteit doe je daarom niet op basis van moderne, maar op grond van plurimoderne kwaliteitscriteria.*

Neem onderwijs. We prijzen ons in Nederland rijk dat we een in internationaal vergelijk modern (dat is zeker waar) en uitstekend (dat is al veel minder waar) onderwijssysteem hebben. Gemiddelde leerlingen komen er vrij ongeschonden uit, terwijl het helemaal niet zoveel geld kost. Ik lees in een CPB (Centraal Plan Bureau) policy brief van 2011: "Het Nederlands onderwijs is van hoog niveau, maar de kwaliteit daalt. Dit is zorgelijk, want de kwaliteit van onderwijs is bepalend voor de economische prestaties van een land." Of economie nu de *enige* reden voor zorg moet zijn, ik heb mijn twijfels, maar relevant is dit natuurlijk wel. Dit wordt opgeschreven in een land waar de inmiddels vermaarde en beruchte rekentoets glashelder aangeeft dat onze jeugd en leden van de kamercommissie onderwijs collectief niet kunnen rekenen-in-context. Nu wil ik mij nog niet eens mengen in het koor dat hier schande van spreekt. Mijn punt is het volgende. Hoe is het mogelijk dat de kwaliteit van het onderwijs evengoed "hoog" genoemd wordt? Komt dit omdat het buitenland ook niet kan rekenen-in-context, en dit in de *benchmarks* niet tot uitschieters naar beneden leidt? Of wordt het überhaupt niet gemeten? Zitten we dan collectief te slapen?

Ik begrijp dat instituten als het CPB voornamelijk welomschreven opdrachten krijgen, bijvoorbeeld om benchmarks te vergelijken, en niet om zelf *out of the box* na te denken. En als je de brief heel erg goed leest zegt het CPB wel zeker, maar voor normale mensen op een onhoorbare fluistertoon, dat het eigenlijk helemaal niet zo heel goed is. Maar ik vermag gewoon niet te begrijpen waarom een onderwijssysteem, dat zo overduidelijk faalt op een zo cruciaal onderdeel als contextueel rekenonderwijs, dan toch van hoog niveau genoemd wordt. Als onze benchmarks dat aangeven wordt het hoog tijd om de benchmarks te veranderen. Hoog tijd om kwaliteit niet langer te laten bepalen door onderwijsprofessionals die grossieren in moderniteit, maar mede te laten bepalen door belanghebbenden (leerlingen, ouders, cultuurkenners, vertegenwoordigers van de plekken

waar de leerlingen terecht komen in bedrijf en maatschappij). Het onderwijssysteem zou plurimodern moeten worden. De weinig verheffende machtsstrijd rond de rekentoets gaf vooral aan hoe lastig het is ons onderwijs te sturen, en hoe heftig het staande moderne onderwijssysteem zich verzet tegen een inmenging gericht op verbetering. Dit is illustratief voor plurimoderne transformaties, vrees ik, ten minste als we onze competenties in maatschappelijke innovaties niet verder professionaliseren.

Of neem innovatie. Dit is een cruciaal basisproces voor de economie van een land. Vooral productinnovatie en efficiencyverbetering mogen zich daarom in een warme aandacht en steun van de overheid verheugen. De aandacht is vooral gericht op bedrijfsleven en kennispartijen. De triple helix viert hoogtij, en de burger-consument ontbreekt. Opnieuw zeg ik: dat we er aandacht voor hebben is heel goed, maar het is niet genoeg en veel te modern. Hoe mooi zou het zijn in een land te wonen waarin we een economie hebben die de maatschappij maximaal dient? Waarin de kwaliteit van de lucht, die we iedere minuut diep onze longen inzuigen, uitstekend is, in plaats van beroerd en zelfs giftig? Of kijken we naar mensen in verre landen, met mondkapjes rondlopend in de smog, en constateren we op basis daarvan dat we het hier helemaal nog niet zo gek doen? Stellen we onze excellentie slechts vast op basis van misstanden elders op deze wereld? IJken we op de kuilen in de moderne zoutvlakte, in plaats van op de pieken die we nu nog niet goed in beeld hebben, de plurimoderne bergtoppen er omheen?

Wat zou u vinden van een maatschappij die niet vervuild wordt, waar geen lawaai is, waarin verreweg de meeste mensen zich inzetten en daarbij zorg dragen voor elkaar, en waar de ondersteunende systemen de wensen en behoeften van de mens (de burger-consument in al zijn varianten) zo goed mogelijk invullen? Zou alle innovatie zich uiteindelijk niet hier op kunnen en moeten richten? Of denkt u dat dit utopisch is? Denkt u dat we hiervoor de kennis ontberen? Denkt u dat ik hier onderschat dat mensen allemaal heel andere dingen zouden willen? Ik denk dat eigenlijk allemaal niet, of – laat ik geen nodeloos overmatige claims maken – dat dit allemaal heel erg meevalt. Ik denk dat we met een hoge mate van consensus een groslijst van maatschappelijke verbeterperspectieven kunnen maken waarin we op dit moment schromelijk onderpresteren, en waar we maatschappelijk mee aan de slag zouden kunnen gaan. Voor een deel liggen die lijsten er natuurlijk, maar – inderdaad – ze liggen er, er gebeurt te weinig mee.

We worden zowel institutioneel (de zittende partijen) als visionair (de partijen die alleen te verliezen hebben) als door angst (de conservatieven) gehinderd om de stap van een laatmoderne naar een plurimoderne samenleving te maken. Als internationale regels een voortvarende aanpak in de weg staan, dan veranderen we die toch? Als specifieke actoren onevenredige, onredelijke en onbillijke nadelen ervaren van dit soort veranderingen, dan helpen we die toch? Als de moderne keurslijven ons in de weg staan bij verdere stappen vooruit langs *Het pad van de mensheid*, richting een plurimoderne toekomst, dan werpen we die toch af? Ik heb het eerder gezegd: we hebben moeite te sturen, maar juist daarom vergeten we dat we onze maatschappijen echt zelf en samen maken, ook al verloopt maatschappelijke ontwikkeling tot nu toe juist op de grootste schalen vooral autonoom en

emergent. Juist daarom kunnen we diezelfde maatschappij ook veel voortvarender verbeteren dan dat we nu denken en laten zien, modern voorgeprogrammeerd als we zijn.

Idem in de zorg. Laat ik glashelder zijn: er gaat veel goed in de zorg. Er werken goedwillende en professionele mensen. Maar zou het daarom echt niet nog veel beter kunnen? keer op keer halen schrijnende zorggevallen de pers, omdat ergens in het zorgproces, waar vele instanties aan deelnemen, de patiënt uit het oog is geraakt, en soms zelfs letterlijk gesneuveld (we herkennen dit inmiddels als *modernistische overspanning*). Het betreft doorgaans de zwakste en slechtst georganiseerde groepen: ouderen, ernstig zieken en kinderen, leiders aan zeldzame ziekten (u herkent ze inmiddels als varianten van *burgerconsumenten*). Dit wekt toch wel bevreemding, juist omdat er zo ontzettend veel geld omgaat in de zorg.

Zo is de omgang met ouderen in zorginstellingen de laatste jaren zeer negatief in het nieuws. Er zijn ruim meer dan 2000 zorginstellingen voor ouderen. Gemiddeld krijgen ze volgens ons moderne kwaliteitsbesef een dikke zeven, dat moet gezegd worden. Gemiddeld is het best wel redelijk. (Dit is geen tautologie, maar het maximum dat de moderniteit ons brengen kan.) We moeten altijd werken aan de misstanden, maar *volgens moderne kwaliteitscriteria doen onze verzorgingssystemen het in de volle breedte niet slecht*.

Doet dit u nu ook niet denken aan de kwaliteit van het onderwijs, die “hoog” genoemd wordt? Ik denk dat een zorginstelling die echt plurimodern ontworpen zou zijn, een waar paradijs zou vormen voor de oudere bewoners en hun naasten in vergelijking met de huidige moderne instellingen. Twee kernwaarden van een plurimodern zorgsysteem zijn 1: het in acht nemen van alle legitieme belangen van de mensen waarvoor de zorg in eerste instantie in het leven is geroepen, en 2: het organiseren van een maatschappelijke gelaagdheid die juist deze primaire belangen centraal heeft staan. Ik denk dat hiervoor helemaal niet meer middelen nodig zijn dan er nu in dit zorgsegment omgaan, zeker als we hiervoor exact alle middelen ter beschikking zouden geven die op dit moment in het reguliere zorgsysteem omgaan. En dan bedoel ik alle middelen, inclusief die voor alle huidige managementslagen, controle, inspectie, politiek, noem maar op, allemaal naar rato toegewezen aan deze plurimoderne maatschappelijke innovatie.

De schreeuw om meer geld vanuit het huidige dominant moderne zorgsysteem zou niet meer gehonoreerd moeten worden, precies omdat dit vooral het moderne systeem verder verstevigt, en de stap naar plurimoderniteit in de weg staat (ik zal dit zo dadelijk nader toelichten als schouderverbreding). We hanteren een modern kwaliteitsbesef, en dan geven we gemiddeld een dikke zeven. Maar we zouden, *gelegd langs een plurimoderne maatlat*, de dikke zeven van de huidige zorgsystemen voor ouderen helemaal niet meer begrijpen, zo vermoed ik. We geven immers de pesthuizen van de 16^e en 17^e eeuw, en de gasthuizen uit de 18^e en 19^e eeuw, de voorlopers van de huidige ziekenhuizen uit de periode van de stadstaten en de vroege natiestaten, in onze moderne tijd ook geen zeven meer. Ziekten werden er eerder zieker dan gezonder, ook al waren deze instituten in hun tijd wel zeker, ook in

internationaal vergelijk, het beste wat er mogelijk was. We dienen daarom te beseffen dat onze moderne zorgsystemen de pesthuizen van de plurimoderne toekomst zijn

Modernistische systemen hebben een hekel aan een omslag naar plurimoderniteit, en handhaven en verdedigen zich op verschillende reflexmatige wijzen⁵¹¹. Ik som een aantal typische reflexen van het zorgsysteem op, zonder enige pretentie van volledigheid, en wil daarbij benadrukken dat we dergelijke reflexen ook in vele andere laat-moderne maatschappelijke systemen als bijvoorbeeld het onderwijs, de energiewereld en de bankwereld tegenkomen.

1: Media vergroten uit. *Allereerst* wordt de media verweten zaken met nieuwswaarde enorm uit te vergroten (en dat individueel menselijk leed binnen procedurele kaders nieuwswaarde heeft, dat is onbetwist). Dat mag waar zijn, ook de media plegen overspanning, vergroten uit voor kijk-, lees- en luistercijfers. Maar als er helemaal geen kwestie is, is er natuurlijk ook niets uit te vergroten.

2: Misstanden zijn incidenten. Ten *tweede* worden misstanden steevast incidenten, fouten of lokale problemen genoemd. Want als het incidenten en lokale problemen betreft, dan hoef je niet structureel of integraal naar het systeem te kijken, en de laat-moderne professionele burchten niet ter discussie te stellen. Ik denk dat incidenten zeker aandacht moeten krijgen, en op gelost moeten worden. Maar tegelijkertijd denk ik dat incidenten slechts de uitwassen van een veel structureler probleem zijn. En dat is de laat-moderne kwaliteitsnormen die we gebruiken om onze zorgsystemen überhaupt te evalueren.

3: Zondebokken. Een *derde* reguliere reflex van laat-moderne systemen is om bij misstanden een individuele schuldige of groep schuldigen te zoeken (de klassieke zondebok). Denk aan disfunctionerende specialisten in maatschappen. Of terroristen, het zijn bijna altijd eenlingen of losse cellen volgens de verantwoordelijke bestrijders. Zo hoeft er aan het systeem niets te veranderen.

4: Complexiteit als excuus. Een *vierde* reflex is om de situatie “complex” te noemen, en te benadrukken dat bijvoorbeeld co- en multimorbiditeit (grofweg de aanwezigheid van verschillende ziekten tegelijkertijd bij één patiënt) en vergrijzing de zaken ook wel knap lastig maken. Maar de omstandigheden van belanghebbenden en betrokkenen bij misstanden zijn helemaal niet complex, ze zijn juist uiterst concreet en helder te benoemen. Schizofrenen hebben continue aandacht, en ouderen adequate zorg en aandacht nodig. Waarom zou je geen patiënt met drie ziekten tegelijkertijd, of schizofrene jongeren kunnen helpen, als ze precies aan deze zaken lijden? Natuurlijk, dat vergt een multi-disciplinaire zorgverlener. Maar zo heel uitzonderlijk is dat ook weer niet. Waarom zou je starre disciplines continueren als ze niet passen bij de vereiste zorg?

⁵¹¹ Je kunt dit zien als een op *Het pad van de mensheid* gepositioneerde toepassing van het concept *regime*, zoals dit ontwikkeld is in de transitietheorie van onder anderen DRIFT.

Het feitelijke probleem is dat het verzorgende systeem niet voldoende past bij de vereiste zorg, het is er niet op ingericht, het is er niet naar ontworpen, en kan de zorg ook niet afdoende flexibel naar de behoefte richten. Individuen vallen tussen wal en schip vanwege de starre modernistische aard van de wal en het schip, en de afwezigheid van een bij hen passende loopplank. Het primaire probleem is niet dat de zorgbehoefte complex is. Het primaire probleem is dat het zorgsysteem niet plurimodern rond deze zorgbehoefte is ontworpen, en dat de zorgbehoevenden te veel weerloos en stemloos en volgzzaam zijn gemaakt.

5: Controlerende instanties. Een *vijfde* reflex is om er nog een controlerende of regisserende of coördinerende instantie of autoriteit of persoon bij te zetten. Zolang deze niet piept is het goed. Het Recursief Perspectivisme geeft glashelder aan dat deze laatste “oplossingsroute” de toch al ernstig verstoorde balans tussen de drie maatschappelijke dimensies p, u en e nog verder verstoort: het aantal partijen p was al veel te groot ten opzichte van de andere twee dimensies, en wordt nu nog groter gemaakt. Deze extra partij moet dan de belangen van de zorgontvanger borgen in het strijdgewoel of juist de onmachtige desinteresse van de partijen er omheen. In goed Nederlands noemen we dat het paard achter de wagen spannen.

6: Moderne kwaliteitskaders hanteren. Een *zesde* reflex, en dit is waarschijnlijk de meest verstopte en hardnekkige, is om de kwaliteit van zorginstellingen te vergelijken met andere zorginstellingen, nationaal en internationaal, *die op exact dezelfde moderne leest geschoeid zijn*. Ik roep u in herinnering: de pesthuizen in de 16^e en 17^e eeuw zouden ook goed eruit springen volgens een vergelijkende benchmark van die tijd, en hetzelfde geldt voor de gasthuizen van de 18^e en 19^e eeuw. Maar zoals pesthuizen slechter waren dan gasthuizen, zijn de huidige moderne zorgvoorzieningen slechter dan de plurimoderne zorgsystemen van de nabije toekomst. Je moet die potentiële verbeteringen alleen willen zien en benoemen. En dan moeten we ze met elkaar realiseren.

Mijn waardering voor vele Nederlandse zorgverleners is hoog. Ze zijn betrokken en werken door de bank genomen hard. Ze doen het volgens moderne normen en waarden uitstekend. We moeten ook de belangen van professionele actoren in het huidige laatmoderne zorgsysteem zeker niet veronachtzamen. Maar die moderne normen en waarden voldoen niet meer, die zijn van een tijdperk dat steeds meer achter ons ligt. Ontgaat het ons nu echt dat er slechts één primair belang aan de basis van de zorgpiramide staat, en dat dit het belang van de zorgbehoevenden is? Er zijn structureel zaken mis in onze laat-moderne systemen, die kunnen beter begrepen worden tegen de coulissen van *Het pad van de mensheid*, die zien we steeds scherper naarmate we plurimoderniteit beter begrijpen, en daar moeten we niet langer de ogen voor sluiten. We staan aan de vooravond van een plurimoderne transformatie in de zorg. Voorlopers in laat-moderne zorgsystemen zien dit nu al, en proberen eraan te werken. Maar ze zijn niet in de meerderheid, en ze hebben de wind niet bepaald in de rug. Hoe kunnen we ze helpen, hoe kunnen we ze steunen? Daarop zou maatschappelijke innovatie zich moeten richten.

Of neem klimaatproblemen, een heel ander domein. Wellicht valt het mee, maar waarschijnlijk worden klimaatproblemen veel en veel omvangrijker dan dat we nu kunnen vermoeden. Enorm veel mensen wonen in delta's, enorm veel mensen zijn voor hun voedselvoorziening afhankelijk van lokale landbouw, en hier vormen zich grote problemen en risico's. Dat zijn nog maar twee aspecten waar een klimaatproblematiek hard neerslaat. De bewijzen stapelen zich op dat er iets echt heel serieus mis is.

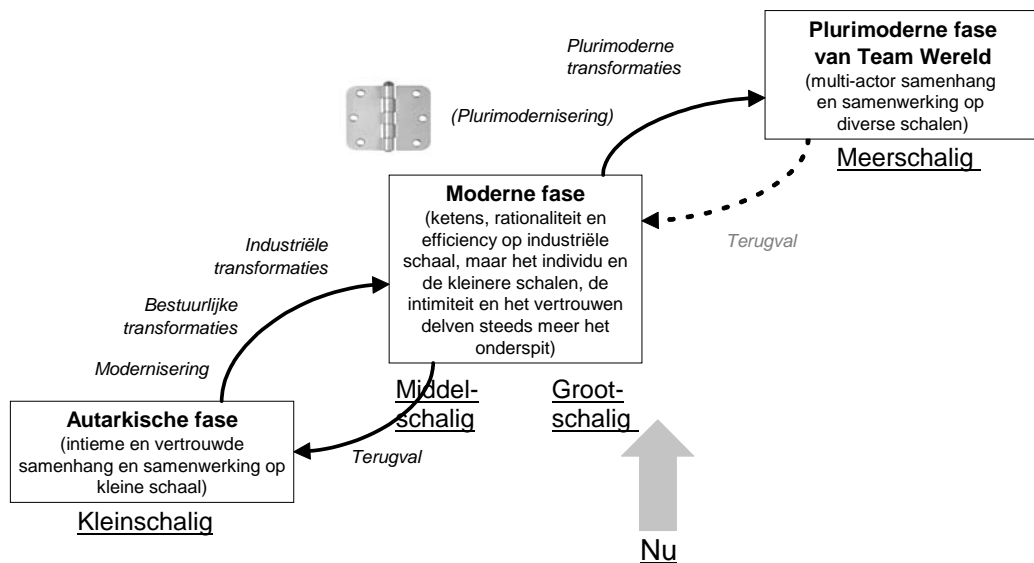
Niemand weet echt zeker welke kettingreacties we losmaken, ook wetenschappers niet⁵¹². Maar de aanwijzingen, onzekerheden en risico's zijn zo groot dat het ronduit onverantwoord is hierin te gokken dat het wel mee zal vallen. Je gokt niet met je planeet en de mensen die erop wonen, in afwezigheid van een *fall back* mechanisme. Misschien ontgaat het u, maar als we spreken over het realiseren van CO₂ emissiereducties neemt de hoeveelheid broeikasgassen in onze atmosfeer nog steeds toe. We nemen ons dus voor de uitstoot te reduceren, en zelfs dat lukt ons niet. Dit wordt verpakt als daadkrachtig beleid. Stelt u zich eens voor, de vrede van Versailles, na Wereldoorlog I (The Great War) had het volgende ingehouden: we reduceren het aantal dode jonge mannen in Noord-Frankrijk voor de komende vijf jaar met 50 %. Dat is toch helemaal niet acceptabel? En dan blijkt dat we zelfs deze reductie niet halen. Waar zijn we dan mee bezig? We pakken, kortom, de klimaatproblematiek nog steeds bijzonder halfslachtig aan. We lopen nog steeds met een boog om de heilige huisjes van de moderne koolstofgebaseerde economie heen, ook al lijkt de zaak ook hier heel langzaam te veranderen (net als in de zorg). Haastige spoed is hier heel erg goed.

De laat-moderne multi-actor structuren beginnen steeds meer te disfunctioneren. Dat geldt in de zorg, rond het klimaat, en in vele andere maatschappelijke systemen (zie ook de maatschappelijke schetsen in Sectie I van dit boek). Maar het is te gemakkelijk om alleen slappe politici of op eigenbelang gerichte onderwijs- of zorgmensen of winstbeluste fossiele ondernemers de zwarte piet toe te spelen. Ook consumenten kunnen er iets van. We zijn als mensen, als actoren te bijziend, we zijn te navelstaarderig, te primair gericht op inhoudelijkheid en eigenbelang.

Voor een belangrijk deel is dit wellicht zelfs onbewust, en kunnen we moeilijk anders. Er zijn, strikt biologisch-evolutionair gezien, uitstekende argumenten voor focus op eigenbelang aan te wijzen. Het is doorgaans niet handig je aandacht op perspectieven *in abstracto*, of op de belangen van heel veel anderen te richten, terwijl er in je eigen directe omgeving een holenbeer rondzwervt of de hongerdood dreigt. Alleen gaan deze argumenten, in de tijd van de jagers-verzamelaars nog heel valide, in onze laat-moderne tijden al lang niet meer op. *Het pad van de mensheid* toont ons glashelder dat een

⁵¹² Wetenschappers zijn in hun institutionele en individuele gedragingen exact hetzelfde als zorgverleners, onderwijzers, ondernemers, consumenten, politici en ambtenaren. We leiden allemaal immers aan een zekere mate van cognitieve dissonantie en ervaringsbias. Ik had vroeger als jonge werknemer een bordje boven mijn bureau hangen met daarop de tekst "kennis is bias", om mezelf (en mijn bezoekers) hier steeds aan te herinneren.

kwaliteitssamenwerking juist gedragen wordt door een steeds verder doorgroeiende samenhang en samenwerking. Het draait om een perspectivische balans, en aan dit besef moeten we samen werken.

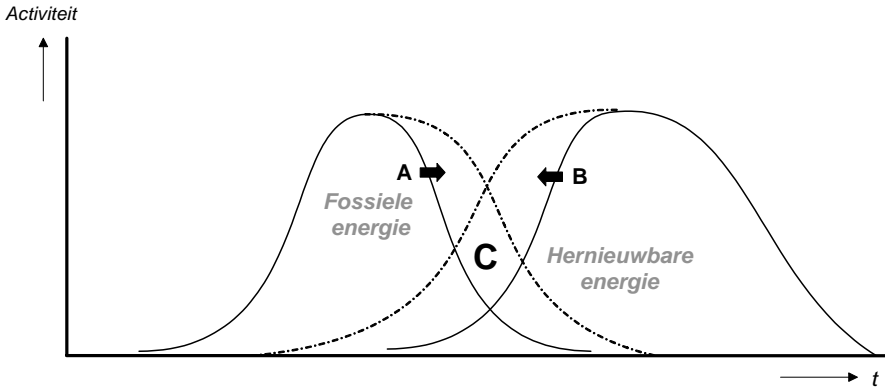


De moderne fase als scharnier tussen kleinschalige autarkie en meerschalgige plurimoderne samenhang en samenwerking.

We bevinden ons in de late moderniteit (zie figuur hierboven uit Sectie I, herhaald). Dat aan het einde van een tijdperk systemen steeds harder kraken en disfunctioneren is niet verrassend, maar ligt in de rede. Vertegenwoordigers van de moderne structuren zien voor henzelf vooral hellingen naar beneden. En dan blijft de innovatie laat-modern gerommel in de marge, volgens laat-moderne kwaliteits- en prestatie-eisen. Echt radicaal plurimoderne innovaties en pilots krijgen zelden stevige steun, terwijl juist zij grote kwaliteitssprongen kunnen realiseren.

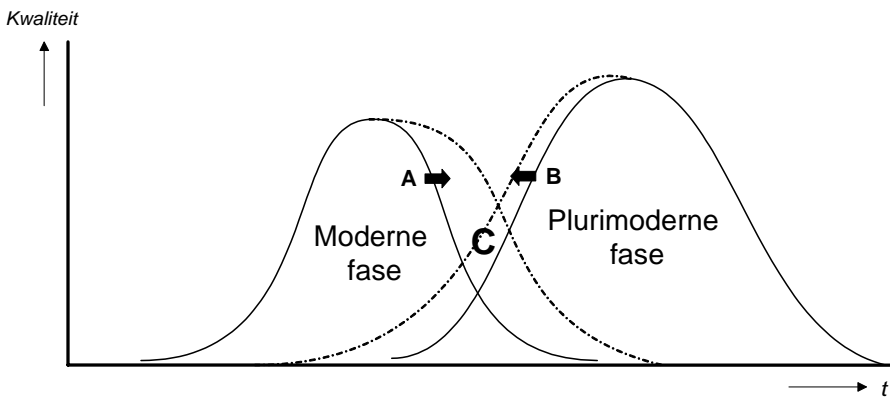
Precies daarom pleit ik ervoor maatschappelijke innovatie radicaal te plaatsen tegen de coulissen van de gewenste overgang van (late) moderniteit naar plurimoderniteit. We dienen in deze overgangstijd maatschappelijke innovatie niet meer te wegen tegen de kille en procedurele moderne kwaliteitscriteria van gisteren (zoals schaal, efficiency, beheersbaarheid, kwantificeerbaarheid, kosten), maar tegen de plurimoderne kwaliteitscriteria van morgen. Het draait dan om veerkracht en flexibiliteit op diverse plaatsen van het gehele systeem. De behoeften en wensen van de diverse betrokken actoren staan weer centraal, met aan de basis die van de burger-consument, de actor waarom het ooit, als jagers-verzamelaars, begonnen was.

Onderstaande figuur uit Deel 4 van deze serie (Multi-actor procesmanagement in theorie en praktijk), met de bijnaam “De kameel”, visualiseert dit.



De kameel: de transitie van fossiele brandstoffen naar hernieuwbare energie. Activiteiten A optimaliseren en bestendigen het fossiele systeem. Activiteiten B verkennen en halen het hernieuwbare energiesysteem naderbij.

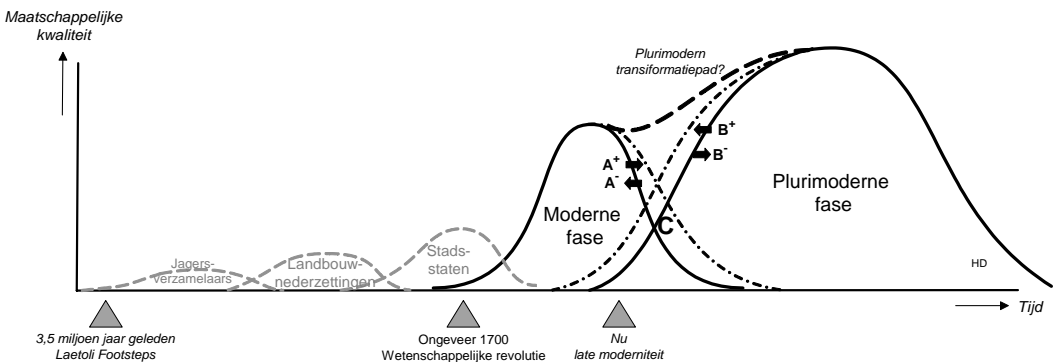
”De kameel” schetst in essentie de plurimoderne transformatie, die moderne systemen (links) transformeert naar plurimoderne (rechts). We kunnen de bijschriften “Fossiele energie” en “Hernieuwbare energie” vervangen door “Modern systeem” en “Plurimodern systeem”, en dan zien we het generale beeld:



De kameel: de plurimoderne transformatie van moderniteit naar plurimoderniteit. Activiteiten A optimaliseren en bestendigen het moderne systeem. Activiteiten B verkennen en halen het plurimoderne systeem naderbij.

“De kameel” laat zien hoe vertegenwoordigers van de *moderne* maatschappelijke ordening vooral proberen deze moderne ordening verder te continueren, te perfectioneren, te

optimaliseren (zie A => schouderverbreding naar rechts in de tijd; optimaliserend gedrag), terwijl maatschappelijke innovatie zich zou dienen te richten op het naderbij brengen en realiseren van de veel betere toekomstige plurimoderne maatschappelijke ordening (zie <= B het naar voren brengen van het plurimoderne systeem: maatschappelijk innovatief gedrag; plurimoderne transformaties). Voor fossiele energie kunnen we bijvoorbeeld de Volkswagenfraude (het manipuleren met emissiewaarden van dieselauto's) als een illegale variant van schouderverbreding van het fossiele systeem beschouwen. De door het automobilitateitscomplex – veel te laat en veel te zwak – ingezette strategie om emissies te beperken, valt ook onder de schouderverbreding bij A. Zo ook de ideeën om CO₂ onder de grond op te slaan, ideeën die maar niet echt van de grond willen komen. Zouden ze echt met vaart opgepakt en betaald worden door partijen die op dit moment nog met moderne technologieën werken, maar ook daadkrachtig innoveren in en over aan het gaan zijn naar plurimoderne technologieën, dan kan ondegroondse opslag van CO₂ in principe een bijdrage leveren gedurende een kortdurende overgangperiode, zolang we de plurimoderne technologieën nog niet op orde hebben. Zien we dit niet, dan is het gewoon het rekken van een historische fase waar we vroeger wel zeker de vruchten van geplukt hebben, maar waarvan de nadelen te groot worden. We mogen deze partijen hiervoor bedanken. Of je daarin wilt investeren is eigenlijk aan deze industrieën zelf. Maatschappelijk gesproken kun je beter vooruit investeren, de moderniteit met zijn lineaire economieën heeft zijn *finest hour* gehad. Het verbranden van fossiele koolstoffen betreft activiteiten vanuit het verleden, vanuit een systeem dat onze maatschappijen lang goede diensten heeft bewezen, maar die maatschappelijk niet meer continueerbaar zijn. Op de tijdschaal van *Het pad van de mensheid* hebben ze hun tijd nu eigenlijk bijna gehad. We kunnen het bovenstaande plaatje uitbreiden tot het gehele Pad van de mensheid. Dan is nog duidelijker dat we de moderniteit aan het verlaten zijn, en dat de plurimoderniteit ons meest veelbelovende voorland is:



De transformatie van moderniteit naar plurimoderniteit langs “Het pad van de mensheid”.

Activiteiten A+ bestendigen de moderne maatschappij. Activiteiten A- bouwen hem af. Activiteiten B+ halen juist de gewenste duurzame, plurimoderne maatschappij naderbij. Doen we dit laatste bewust en professioneel, dan transformeren we, en voorkomen we de tussentijdse neergang. Activiteiten B- vertragen onze plurimoderne toekomst. Bij schaarse

investeringsmogelijkheden is het daarom uiterst belangrijk goed te kijken waarin er maatschappelijk geïnvesteerd gaat worden. In termen van prioriteit zou dit moeten zijn: B+, dan een hele tijd niets, dan A+ onder wegneming van duurzaamheidsnadelen (zoals Carbon Capture and Storage), A- in zoverre dit duurzaamheidsnadelen vermijdt. B- is nooit goed. Vooral inzetten op A+ is in goed Nederlands equivalent met het paard achter de wagen spannen.

De kracht van inhoudelijke *winner picking strategies* is juist op de grote schalen, ruimtelijk én tijdelijk, beperkt. De inventiviteit en innovativiteit van het menselijke ras is werkelijk enorm, kijk u om u heen, dat kun je niet met gedetailleerd inhoudelijk beleid voorspellen of de goede kant uit sturen, zelfs niet als je dit concreet en praktisch (SMART⁵¹³) noemt. De inhoudelijk-technologische voorspelbaarheid van maatschappelijke ontwikkelingen op de iets langere termijn is enorm laag. Ik heb technologische toekomstvoorspellingen voor over 30 jaar gelezen van 30 jaar geleden, en dat is ronduit amusant, maar inhoudelijk weinig relevant. Beleid daarop afstemmen remt de innovatie, in plaats van dat hij haar versnelt.

Inhoudelijk de toekomst voorspellen is razend moeilijk. Tegelijkertijd is de lange termijn voorspelbaarheid van maatschappelijke ontwikkelingen in structurele en perspectivische multi-actor termen eigenlijk helemaal niet zo ingewikkeld. *Het pad van de mensheid* doet precies dit, ook al betreft het een *bumpy road*. Het ligt in de rede dat we *grosso modo* verder en hoger de balans op zullen blijven zoeken, en de daartoe benodigde technologieën zullen – linksom of rechtsom - gewoon ontstaan. Het alternatief is dat we van het pad afraken, terugvallen, en daar op dat lagere punt weer de balans zullen opzoeken en opnieuw beginnen.

De wet van Moore wordt vaak als een voorbeeld genoemd van dat technologie wel degelijk voorspelbaar is. Deze wet stelt dat het aantal transistors in een geïntegreerde schakeling elke 2 jaar verdubbelt. Hij ging op van 1965 tot en met nu, maar lijkt wel af te zwakken. Maar de wet van Moore is helemaal geen technologische wet. Hij volgt de toenemende plurimoderne behoefte aan connectiviteit en communicatie, en deze correleerde met het dominant technologische pad van de transistortechnologie. We kunnen de wet van Moore inmiddels herkennen als een patroonwet, zoals deze onderbouwd worden door het Recursief Perspectivisme. De trek naar balans wordt ingevuld met de voorhanden zijnde technologie, onze maatschappij zoekt de diagonaal langs de daartoe voorhanden zijnde en voor de hand liggende perspectivische wegen, en hieruit resulteert het karakteristieke patroon van de wet van Moore: een pracht van een omgekeerde evenredigheid. De transistortechnologie, in eerste instantie ontdekt door Lilienfeld in 1925 en daarna door Bell Labs in 1947, onttrok zich volledig aan *winner picking*, hij kon helemaal niet inhoudelijk geselecteerd en bevorderd worden in die prille tijd. Pas toen hij eenmaal vol losgebarsten was als succesvol technologietraject, gedreven door de perspectivische balans, werd hij herkend en gesteund door overheden. De innovatie vanaf toen was vooral optimaliserend,

⁵¹³ En u weet inmiddels: al te SMART is al snel een beetje DIM!

niet extrapolierend (ik kom hier zo meteen nader op terug). Maar de voorspelbaarheid van het ontstaan en de vroege groei van transistortechnologie was praktisch nihil, en zo gauw hij eenmaal echt volwassen was stond verdere steun, zo vermoed ik, vooral andere, meer vernieuwende innovaties in de weg, precies zoals de enorme mondiale geldstromen naar fossiele energie de innovatie van klimaatneutrale technologieën op dit moment nog steeds in de weg staan.

Zou de transistor niet uitgevonden zijn, dan hadden we nu waarschijnlijk een ICT revolutie gebaseerd op een *andere* technologie achter de rug gehad, of zou deze in het verschiep liggen. De wet van Moore zou te zien zijn geweest aan de hand van een ander technologisch traject, of zou zich nog ontvouwen. Want samenhang en samenwerking zoeken de diagonaal. Een specifieke technologie maakt dit niet zo zeer mogelijk (is niet *enabling*), maar springt vol in de voorhanden zijnde niche, die resulteert uit de perspectivische balans en *Het pad van de mensheid*.

Ook het maatschappelijke verbeterperspectief rond klimaatproblematiek is op hoofdlijnen verbijsterend eenvoudig: in de huidige situatie zijn er vele emissies van broeikasgassen, in de toekomstige situatie zijn deze er niet, en de verandering ertussen is hiermee zowel evident als urgent. *Als* er breed draagvlak is voor de aanpak, en we bestuurlijk stimulerende *randvoorwaarden* aan weten te leggen, kan zo'n omslag gewoon plaatsvinden. Dus daar moeten we aan werken. Richt daarom generiek beleid op het reduceren van broeikasgassen, en steun wie dan ook, op welke manier zij dit ook mogen realiseren. Wat is er mis mee om een burgerbeweging die energie wil besparen te steunen? En dan niet met speldengeld, maar op dezelfde schaal als de fossiele energie industrie, of wellicht als de huidige hausse in windmolenparken? Pas betalen als en naarmate het maatschappelijk hout snijdt, en dat zou in *alle* gevallen op moeten gaan, zowel richting de gevestigde als de nieuwe spelers.

In plaats van op inhoudelijk gedetailleerde innovatieprogramma's zou maatschappelijk innovatiebeleid zich daarom beter richten op het ontgrendelen van het enorme verbeterpotentieel dat we als mensheid herbergen. Koppel maatschappelijk innovatieve steun aan het bijdragen aan breed gedragen maatschappelijke verbeterperspectieven. Verbeter de mogelijkheden om elkaar te vinden en met elkaar samen te werken. En laat de enorme deels parallelle, deels seriële verbetermachine die de maatschappij eerst en vooral is zijn meerschalgewerk doen. Dat doet hij immers al vele duizenden jaren, zelfs ook zonder enige steun. Als we hem structureel steunen zal het alleen maar veel beter en sneller gaan.

De generale samenvatting is hiermee tweeledig:

1: Gebruik geen moderne maar plurimoderne kwaliteitskaders en kwaliteitscriteria voor maatschappelijke innovatie. Plurimoderne kwaliteitscriteria rusten op maatschappelijke sensitiviteit voor betrokken actoren, en benoemen steeds de behoeften en belangen van deze actoren. We moeten stoppen met maatschappelijke innovaties en verbeteringen te benchmarken tegen *strikt modernistische normen en waarden* zoals schaal, prijs en efficiëntie,

want dan zien we de modernistische onvolkomenheden niet en denderen de moderne systemen gewoon door, burger-consumenten verpulverend en beschadigend als dat zo uitkomt. Ik heb dat in een eerder boek al wel eens als volgt omschreven: al te SMART⁵¹⁴ wordt al snel een beetje dom. We moeten eerst om ons heen kijken voordat we slim gaan doen. De toekomst is plurimodern, hoe we die ook maar precies vorm zullen gaan geven. En precies dat legt de lat voor maatschappelijke innovatie.

2: Stimuleer niet op basis van inhoudelijke keuzes, maar op basis van plurimoderne methoden, ambities en succes. We moeten stoppen met denken dat we op de langere termijn en inhoudelijk-technologisch kunnen voorspellen hoe de toekomst eruit ziet. *Winner picking* is illusionair. Maatschappelijke perspectieven dienen op heldere hoofdlijnen de omslag naar een meer plurimoderne toekomst te schetsen. En iedere innovatie die hieraan significant lijkt bij te dragen, verdient onze volle maatschappelijke steun. We moeten terughoudend zijn in het menen te kunnen voorspellen welke technologische routes daarvoor beter zijn dan andere. Dus stop met te inhoudelijke innovatieprogramma's, stop met te inhoudelijke sturing, en start met doelsturing op basis van globale maatschappelijke verbeterperspectieven. Om doelmatigheid vast te kunnen stellen hebben we een fantastisch laboratorium voorhanden: onze maatschappij. De partijen die haar samenstellen kunnen ons alles vertellen wat we willen weten, en anders kunnen ze dat samen ontwikkelen. We moeten bijzonder zorgvuldig met haar omgaan, maar onze maatschappij vertelt ons echt alles wat nodig is. Ze levert een fantastische ruimte voor experimenten en pilots op zoek naar plurimoderniteit. We hoeven dit enorme ontwikkelpotentieel maar in te zetten om zo een enorm plurimodern verbeterpotentieel te ontsluiten.

We moeten stoppen met moderne kwaliteitscriteria en inhoudelijke *winner picking*. We moeten starten met plurimoderne kwaliteitscriteria en structurele ondersteuning van maatschappelijke innovatie in maatschappelijk complete coalities (denk aan de *penta helix*). Een open en vrije verkenning van mogelijkheden onze maatschappijen te verbeteren verdient maximale maatschappelijke steun. Over nu naar een schets van hoe we deze plurimoderne en structurele vork methodisch aan de steel kunnen krijgen.

Methoden voor maatschappelijke innovatie

Hieronder licht ik eerst toe hoe maatschappelijke ontwikkeling volgens mij volledig rust op duurzame ontwikkeling als gidsprincipe. Aansluitend introduceer ik vier sets van methoden voor plurimoderne maatschappelijke innovatie. Het betreft:

⁵¹⁴ Het acroniem SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. Het betreft een bondige weergave van sterk moderne normen en waarden, het is een icoon van modernistisch denken. Er is niet mis met het SMART optimaliseren van eenmaal ontwikkelde echt innovatieve systemen. Maar SMART denken in maatschappelijke innovatie wil zeggen modern denken, en in een adem geef je hiermee de plurimoderniteit geen ruimte. Relevante vragen in de plurimoderniteit zijn juist: waarom doen we wat voor wie? Is dat wat ze ten diepste zeggen nodig te hebben en wensen? Wat betekent dit voor andere mensen? Het gaat dus in eerste instantie om wederkerige sensitiviteit.

0: Duurzame ontwikkeling in perspectief

- 1: multi-actor procesmanagement
- 2: de verbeterkubus
- 3: de ruggengraat
- 4: proficiency levels

o: **Duurzame ontwikkeling** is een veel gebruikte, maar ook slecht begrepen maatschappelijke ontwikkelingsstrategie. Maatschappelijke innovatie heeft betrekking op het scheppen van waarde voor zoveel mogelijk actoren, ook op grote ruimtelijke en tijdelijke schalen. Daarmee is het ten nauwste verwant aan een centraal begrip in ons tijdsgewricht: duurzame ontwikkeling. Om deze reden zal ik, voorafgaande aan multi-actor procesmanagement, Verbeterkubus, Ruggengraat en *Proficiency levels*, de relatie tussen het Recursief Perspectivisme en duurzame ontwikkeling nader toelichten. Dan zal blijken dat juist in de late moderniteit onze reis langs *Het pad van de mensheid* samenvalt met duurzame ontwikkeling, en dat zowel de Verbeterkubus, de Ruggengraat als de *Proficiency levels* op grotere schalen neerkomen op instrumenten voor duurzame ontwikkeling. Ik adopteer hiermee duurzame ontwikkeling als gidsprincipe om als maatschappij de late moderniteit te kunnen verlaten, en de plurimoderne toekomst binnen te kunnen treden.

1: **Multi-actor procesmanagement** levert basismethoden voor werken in situaties met meer, zelfs heel veel partijen. Het organiseert perspectieven in intentionele actoren, en deze actoren in maatschappelijke intentionele netwerken (en omgekeerd). Het levert een set methoden waarmee in *iedere* maatschappelijke verbetercontext verbeterstappen verkend, geanalyseerd, ontworpen, ontwikkeld, begeleid, gedeeld en ondersteund kunnen worden. Zo meteen wordt een zeer beknopte schets gegeven, een uitgebreide toelichting is te vinden in Deel 4 van deze serie: Multi-actor Procesmanagement in theorie en praktijk.

2: De **Innovatiekubus** (ook wel Verbeterkubus of Waardekubus)⁵¹⁵ definieert maatschappelijke innovatie als het bewust benutten van een wisselende mix van zes archetypische innovatieve waardeoriëntaties in de perspectivische ruimte. Het betreft drie

⁵¹⁵ In principe kan ieder balkachtig lichaam voorkomen, afhankelijk van de positie in de driedimensionale ruimte. De kubusvorm is de meest symmetrische balk. Ik gebruik hier bewust het woord “kubus” omdat juist bij een kubussymmetrie belevingswaarde correspondeert met belevingsinspanning, gemiddeld heeft hij de voorkeur.

optimaliserende en drie grensverleggende waardeoriëntaties, ze kunnen ieder ingevuld worden met een passende familie van ondersteunende innovatiemethoden:

- 1: Procesoptimalisatie.
- 2: Benuttingsoptimalisatie.
- 3: Teamoptimalisatie.
- 4: Product/dienst innovatie.
- 5: Multiplicatie.
- 6: Maatschappelijke verbreding.

De innovatie- of Verbeterkubus plaatst brede intuïties als de wet van verminderende meerwaarde in perspectief. Hij verheldert waarom consequent wedden op één paard zo risicovol is, en uiteindelijk zelfs leidt tot onvermijdelijke destructie.

3: De **Ruggengraat** organiseert een complexe meerlagige maatschappelijke multi-actor verbetercontext (zoals rond klimaataanpak of innovatiemanagement) tot een in samenhang voortbewegend lichaam. De Ruggengraat onderscheidt verschillende wervels, bevolkt door specifieke actoren, en verbonden door een centrale zenuwstreng. Een complexe maatschappelijke multi-actor context, die doorgaans nauwelijks integraal begrepen of aangestuurd wordt, krijgt zo een vorm waarin, in multi-actor samenwerking en samenhang, wellicht wel samenhangende vooruitgang geboekt kan worden.

4: **Proficiency levels** in maatschappelijke innovatie (of in goed Nederlands: niveaus van professionaliteit, van kwaliteit) vormen wellicht de meest vernieuwende methode in het ondersteunen van maatschappelijke innovatie. Proficiency levels beschrijven in welke mate een complexe maatschappelijke verbeteractiviteit voldoet aan de randvoorwaarden voor het succesvol kunnen realiseren van maatschappelijke innovatie. Deze randvoorwaarden rusten op het Recursief Perspectivisme en de lessen die uit *Het pad van de mensheid* getrokken kunnen worden.

Er is sprake van vijf proficiency levels, van uiterst slecht tot uitstekend. Dit betreft een normatief kader, en dat is bewust zo. Ik heb me in de bijzondere situatie bevonden dat ik de afgelopen decennia goed heb kunnen participeren in diverse grote innovatieprogramma's en activiteiten, en heb ze zo goed van binnenuit kunnen bekijken. Ik heb het dan over activiteiten in het onderwijs, de zorg, de aanpak van klimaatproblematiek, de kwaliteit van lucht in Westerse steden, het stimuleren van innovatie, het realiseren van grote infrastructurele werken, innovatie in de bouw, ontwikkelingen in vervoer en mobiliteit, en nog vele sectoren en contexten meer. Er gaat veel energie en geld in om, maar de resultaten zijn, om het internationaal te zeggen, te vaak *not impressive*. Volgens mij kan dat echt veel beter.

Steeds duidelijker werd het mij dat aan de basale randvoorwaarden voor succes van maatschappelijke innovaties helemaal niet tegemoet gekomen werd. De *Proficiency level* was te laag, met als consequentie dat de slaagkans al op voorhand gering was.

Waar ligt dat dan aan? Er wordt hard gewerkt in al deze sectoren, door enthousiaste mensen, dat is het niet. En af en toe zien we wel zeker geweldige voorbeelden van hoe actoren elkaar *wel* vinden, *wel* oog hebben voor elkaars belangen, en samen geweldige maatschappelijke verbeteringen realiseren. Maar veel vaker zien we slepende thematieken, problematieken en dossiers, die al jaren bekend zijn, maar waarin we maar uiterst langzaam beweging in krijgen. Partijen die vooral met elkaar onderhandelen, om elkaar heen draaien, of vooral proberen te voorkomen dat de ander een groter deel van de koek krijgt dan zichzelf. Waar het doorgaans aan ontbreekt is samenhang en samenwerking. De beleefwerelden van de diverse betrokkenen hangen niet samen, drijven uiteen, en zijn bij elkaar niet bekend. *Proficiency levels* beschrijven in essentie in welke mate aandacht voor samenhang en samenwerking in de aanpak van een maatschappelijk innovatietraject verankerd is.

We zijn het aan onszelf verplicht de enorme maatschappelijke potentie van *Het pad van de mensheid gericht* te gaan ontsluiten, en precies om deze reden heb ik de *Proficiency levels* toegevoegd. Ze geven aan in welke mate een maatschappelijk innovatieve activiteit aan de randvoorwaarden voor een plurimoderne transformatie tegemoet komt.

Ik denk overigens op geen enkele manier dat de wijze waarop ik verderop de *Proficiency levels* presenter de enige wijze is waarop ze geschetst kunnen worden. Ik heb de wijsheid niet in pacht. Wel denk ik dat iedere stap in het professioneler en bewuster met randvoorwaarden voor maatschappelijke innovatie omgaan zeer welkom is. Ziet u daarom mijn beschrijving van *Proficiency levels* als een bijdrage vanuit het Recursief Perspectivisme en *Het pad van de mensheid* om een veel betere maatschappelijke toekomst te helpen realiseren.

In de volgende hoofdstukken worden de vijf hierboven geïntroduceerde aspecten meer uitvoerig toegelicht.

9.2 Duurzame ontwikkeling in perspectief

Dit hoofdstuk wijd ik aan het voor ons tijdsgewricht centrale en cruciale thema “duurzaamheid” (*sustainability*), en zijn actieve vorm “duurzame ontwikkeling” (*sustainable development*). Het lijkt er wellicht op dat ik slechts één hoofdstuk van dit boek hieraan besteed, te weten dit hoofdstuk. Maar niets is minder waar. Maatschappelijke innovatie, *Het pad van de mensheid*, de perspectivische balans en het begrip duurzaamheid (en zijn actieve vorm: duurzame ontwikkeling) zijn namelijk zeer nauw aan elkaar verwant. Een duurzame samenleving is een optimaal volhoudbare en continueerbare kwaliteitssamenleving. En de kern van een optimaal continueerbare en volhoudbare samenleving is dat hij in balans is: hij bevindt zich doorgaans op of op zijn minst nabij de diagonale perspectivische balans.

Iedere eindfase van een maatschappijvorm langs *Het pad van de mensheid* kent tegen het einde zijn problemen, zijn uitdagingen, zijn eigen varianten van onbalans. Dat gold voor de jagers-verzamelaars, de sedentaire samenlevingen, de stadstaten, en de moderne staten. Zou dat niet zo zijn, dan zou de maatschappij immers zijn perspectivische structuur niet veranderen.

Ook onze laat-moderne maatschappij staat meer en meer aan grote risico's bloot. Dit is de reden waarom duurzaamheid juist in ons tijdsgewricht zo'n centraal thema aan het worden is: we zijn de moderniteit aan het verlaten en spelen dus een eindspel, de dominante vorm daarvan is onduurzaamheid, en de vraag is of we terugvallen, doormodderen of omhoog stappen. De eindfase van een maatschappelijke configuratie kenmerkt zich doorgaans door perspectivische onbalans. De maatschappelijke reactie hierop is het trachten te vinden van een nieuwe balans, liefst hoger op de diagonaal (maatschappelijke sprongen), mogelijk lager op de diagonaal (maatschappelijke terugvallen). Dat geldt dus ook voor onze huidige positie, aan het einde van de moderniteit. De grote uitdaging, de grote onbalans waar we ons als mensheid in de late moderniteit tegenover geplaatst vinden, is benoemd als die van een groeiende onduurzaamheid. Als consequentie is ook het huidige streven naar duurzaamheid een hervinden van perspectivische balans.

Duurzaamheidsactivisten waarschuwen doorgaans voor zich aandienende of zich voltrekkende problemen. Ze benadrukken zo een neerwaarts maatschappelijk potentieel dat zich dreigt te voltrekken zonder adequaat ingrijpen. Door middel van een actieve maatschappelijke innovatie kunnen we er ook bewust voor kiezen een duurzame ontwikkelingsstap te zetten, richting balans op een *hoger* niveau. In plaats van een probleemgedreven duurzaamheidsstrategie nemen we dan een kansgedreven maatschappelijke innovatiestrategie als richtsnoer.

Dat wordt tegenwoordig steeds beter gezien. Ik noemde eerder al dat er maatschappelijke verbeterlijsten bestaan waarover we het best wel eens zijn of kunnen worden.

Specifiek wil ik hier de *Sustainable Development Goals* van de Verenigde Naties onder uw aandacht brengen, de wellicht meest brede lijst. Hij benoemt in essentie overigens de grootste onevenwichtigheden in onze laat-moderne maatschappij, of wellicht de grootste afwijkingen van een evenwichtige plurimoderne maatschappij:

- Goal 1. End poverty in all its forms everywhere
- Goal 2. End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture
- Goal 3. Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages
- Goal 4. Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all
- Goal 5. Achieve gender equality and empower all women and girls
- Goal 6. Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all
- Goal 7. Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all
- Goal 8. Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all
- Goal 9. Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation
- Goal 10. Reduce inequality within and among countries
- Goal 11. Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable
- Goal 12. Ensure sustainable consumption and production patterns
- Goal 13. Take urgent action to combat climate change and its impacts*
- Goal 14. Conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources for sustainable development
- Goal 15. Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forests, combat desertification, and halt and reverse land degradation and halt biodiversity loss
- Goal 16. Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels
- Goal 17. Strengthen the means of implementation and revitalize the global partnership for sustainable development

Deze doelen zijn gebaseerd op brede mondiale overleg- en inspraakrondes. Weldenkende mensen zullen het hier op grote onderdelen mee eens zijn, ook al zullen de interpretaties

op detailniveaus verschillen. Maar waarom gaat het dan toch zo langzaam, en hoe kunnen we dit proces versnellen? Zoals zo vaak met grootse gedachten geldt ook hier: “*the devil is in the detail*”. Dit spreekwoord rust op een eerder spreekwoord: “*God is in the detail*”. In zijn algemeenheid drukken deze beide spreekwoorden uit dat we met zorg en aandacht (iets anders dan langzaam!) te werk moeten gaan, willen we bewust progressie veroorzaken.

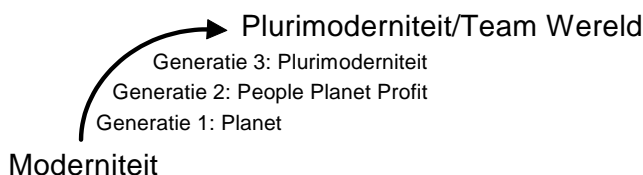
Het Recursief Perspectivisme biedt een methodologisch vocabulaire en een instrumentarium om precies dit te doen in maatschappelijke contexten, en dit boek kan als één lang pleidooi opgevat worden om deze taak met meer overtuiging en professionaliteit op te pakken. Ik schets de plurimoderne transformatie en de perspectivische balans in termen van recursief perspectief. De plurimoderne transformatie (Sectie I) is in zekere zin een herformulering van de transformatie naar een duurzame samenleving. De plurimoderne samenleving van Team Wereld is een duurzame samenleving die professioneel en actief naar steeds verdergaande duurzaamheid streeft en aan steeds verdergaande duurzaamheid werkt.

Duurzame ontwikkeling is plurimoderne ontwikkeling. Maatschappelijke innovatie is een extra actieve vorm van duurzame ontwikkeling. Maatschappelijke innovatie richt zich op actoren en perspectieven omdat juist deze invalshoek de motieven en drijfveren levert van maatschappelijke beweging en verbetering. Het Recursief Perspectivisme geeft zelfs een klinkklaar koersdoel: een steeds hogere perspectivische balans.

De inzet van duurzaamheid is zo niet alleen een behoud van maatschappelijke kwaliteit, in de zin van het voorkomen van achteruitgang, maar juist een proactieve en voortgaande maatschappelijke verbetering. Zoals *Het pad van de mensheid* ons al honderdduizenden jaren op een laag pitje toont, voor wie het maar wil zien.

9.2.1 Drie interpretaties, drie generaties van duurzaamheid

De interpretatie van duurzaamheid die nauw aansluit bij de maatschappelijke stap van moderniteit naar plurimoderniteit, kan goed nader toegelicht en ingekleurd worden aan de hand van een opeenvolging van *drie* generaties die ik onderscheid in de interpretatie van duurzaamheid. Onderstaande figuur toont ze, tegen de coulissen van de stap van moderniteit naar plurimoderniteit. Ik licht ze aansluitend toe.



Drie generaties in duurzaamheid.

Generatie 1: planet

In *eerste* instantie werd onder duurzame ontwikkeling (*sustainable development*) vooral het aanpakken van fysieke milieuproblemen verstaan. Deze liepen uit de hand. Dat is niet iets van de laatste eeuw, maar heeft vooral te maken met veel mensen en relatief grootschalige fysieke processen in een slechte organisatie. Het klassieke Rome stond al bekend om zijn slechte luchtkwaliteit, en hetzelfde gold voor het beroep van kolenbrander in de middeleeuwen. De eerste en tweede industriële revolutie⁵¹⁶ gaven een geweldige duw aan zowel de concentratie van mensen als de schaal van fysieke voortbrengingsprocessen (die natuurlijk met elkaar verbonden zijn). Deze voortbrengingsprocessen ontwikkelden zich volgens de al eerder in dit boek toegelichte principes van de moderniteit. Een in ernst toenemende milieuproblematiek is hiermee verklaard als een *typisch modern verschijnsel*: groeit de schaal van de industrie en het aantal mensen, dan groeit in eerste instantie de schaal van de hiermee gepaard gaande verontreiniging mee. De enorme smogvorming rond industriegebieden en woonconcentraties in de 19^e en 20^e eeuw spreekt hier boekdelen.

Milieu-ingrepen en de toenemende bezorgdheid over de negatieve effecten en groei daarvan zette het zogenaamde “planet” denken, de agenda van de klassieke milieubeweging, stevig op de kaart. Onder “de milieubeweging” vat ik dan breed die mensen die dusdanig bezorgd waren over de toenemende verontreiniging en uitputting van ons fysieke (vandaar *planet*) leefmilieu, dat ze daarover stevig aan de communicatieve en activistische bel trokken. En daar was en is ook alle reden toe. Denk bij fysieke milieuproblemen aan fosfaten in het water (toenemend wasmiddelengebruik: sluiswachters verdwenen onder metershoge lagen schuim), verzuring van de bossen (Waldsterben), het Ozon gat, de klimaatproblematiek (de uitstoot van CO₂ en andere broeikasgassen), luchtverontreiniging in grote steden (waaronder fijnstof, SO₂, NO₂, CO, Ozon, smog), verontreiniging van ons leefmilieu in het algemeen (zwerfvuil, *plastic soup*, medicijnen en andere verontreinigingen in afvalwater en bodem), en uitputting van onze natuurlijke bronnen in het algemeen.

Een mijlpaal in dit *planet* denken was het bekende “Rapport van de Club van Rome” uit 1972, dat op basis van een confronterende extrapolatie de fysieke uitputtingsproblematiek centraal zette en benoemde als een urgente mondiale uitdaging⁵¹⁷. Op dat moment beseften

⁵¹⁶ De Eerste Industriële Revolutie draait rond de grootschalige inzet van steenkool en stoommachines. Onder de Tweede Industriële wordt een moderne staal-, chemische en elektrotechnische industrie verstaan. De Derde Industriële Revolutie benoemt de opkomst van de moderne informatie- en communicatietechnologie en het internet. Sommigen spreken van een Vierde Industriële Revolutie, die dan de grootschalige inzet van robotica en kunstmatige intelligentie in zou houden. “Internet 4.0” is een onderdeel hiervan, en ook de term “Internet of Things” is een hiermee verboden term. Zelf denk ik dat de term plurimoderniteit en zijn betekenis van het vinden van een balans hoog op de diagonaal het accent weer legt waar hij liggen moet: niet op technologie maar op radicale actoren, en niet op techniek maar op de inzet van techniek door en voor de mens ten behoeve van de realisatie van een grootschalige perspectivische balans.

⁵¹⁷ Club van Rome (1972), *The Limits to Growth: A Global Challenge* (Dennis Meadows e.a.).

grote delen van althans de ontwikkelde wereldbevolking voor het eerst dat het zo niet door kan gaan.

Ik vat het eerste generatie duurzaamheidsdenken samen. De eerste interpretatie van duurzaamheid is de planet interpretatie. Deze benadrukt vooral extra aandacht voor natuur en milieu, en legt het accent sterk op het voorkomen en verhelpen van ongewenste ingrepen in ons fysieke milieu.

Generatie 2: people planet profit (the triple bottom line)

In *tweede* instantie bleek deze beperking tot “planet” voor veel mensen te benauwd. Het bedrijfsleven begon de druk te voelen, en stond naast – en deels tegenover - de milieubeweging op. Het vroeg naast “planet” ook oog voor hun streven naar winst en verbetering (“profit”). Daarmee waren nog niet alle kwesties gedekt: ook aan de mens moest aandacht gegeven worden. “People” werd nog toegevoegd, denk hier aan inclusie (het omgekeerde van uitsluiting van groepen mensen, bijvoorbeeld economische inclusie van laag opgeleiden), ontwikkelings- en armoedebeleid.

Dit samen verbreedde de door urgentie gedreven focus op *planet*, en resulteerde in de welbekende *Triple Bottom Line* van business: *people, planet, profit*, een trits die in allerlei varianten en op allerlei schalen op dit moment nog steeds veel ingezet wordt als raamwerk voor duurzame ontwikkeling⁵¹⁸. Het idee is dat, als je maar evenwichtig aandacht geeft aan deze drie categorieën, een duurzame ontwikkeling het resultaat moet zijn.

Ik vat samen. De tweede interpretatie van duurzaamheid is de zogenaamde triple bottom line. Deze benadrukt drie sets van aandachtspunten en dus belangen en domeinen: people, planet en profit.

Het *people planet profit* denken fungeert in de maatschappelijke praktijk vooral als een ruimteschepper voor verschillende sets van belangen *naast* elkaar: die van de mens, de natuur en het bedrijfsleven. En als je voorheen slechts alléén het *planet* óf het *profit* belang zag, zoals stereotype milieuactivisten (planet) en ondernemers (profit) in de zeventiger jaren van de vorige eeuw deden, en sommige rabiante exemplaren nog steeds wel doen, dan betekent dit zeker een verbreding van je overwegingen en dus je besluitvorming. Die stereotype en rabiante milieuactivisten en ondernemers bedrijven *single issue* denken⁵¹⁹ van het zuiverste water. Het is de grote verdienste van de *Triple Bottom Line* dat hij *daarmee* korte metten maakt: met slechts aandacht voor één van de drie kom je niet langer meer weg.

⁵¹⁸ Zie bijvoorbeeld J. Elkington (1998), *Cannibals With Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*.

⁵¹⁹ *Single issue* denken: als je slechts één belang relevant vindt en je hier sterk voor inzet, zoals *planet* of *profit* of *people*.

Kritiek op de triple bottom line

Maar er is ook wel iets af te dingen op de *Triple Bottom Line*. Ik vermoed zelfs dat hij het streven naar een duurzame samenleving in sommige opzichten ronduit in de weg staat. Het is hoog tijd om hem af te danken. Dat zal vele mensen verrassen, de *Triple Bottom Line* is toch wel de heilige graal van het duurzaamheidsdenken van onze tijd. Om deze reden zal ik mijn stevige en fundamentele kritiek uitvoerig toelichten. De kritiek rust op twee bezwaren: de *Triple Bottom Line* neigt tot het stapelen van belangen, en hij hanteert een conceptuele basis die steeds minder van onze tijd is, en dus steeds meer achterhaald raakt.

Het eerste bezwaar is dat de *Triple Bottom Line* vaak leidt tot een stapeling van belangen, in plaats van tot een evenwichtige en gedeelde visie (een gebalanceerde visie) op een gewenste duurzame maatschappelijke ontwikkeling. Dat stapelen leidt tot suboptimale afwegingen. De toren van gestapelde belangen groeit steeds maar door, en dondert daarom vroeg of laat om. Neem een klein voorbeeld met grote symbolische waarde: het geluidscherm. Her en der in Nederland worden woonwijken en snelwegen gescheiden door geluidschermen, soms vangen ze zelfs luchtverontreiniging op uit onze atmosfeer, of genereren ze tegelijkertijd energie. Zo wordt getracht aan zowel *people*, *planet* als *profit* ruimte te bieden. De kool en de geit worden gespaard, al is het min of meer, en blijft het behelpen. Het is voor iedereen immers wel duidelijk dat er vanuit een breder maatschappelijk perspectief veel betere afwegingen te maken zijn, met schoon en stil verkeer en gezonde, fijne woonwijken. Dat we deze niet ontwikkelen, komt omdat we de (enorme) belangen van wonen en werken en mobiliteit en vervoer en het olie-industriële complex niet goed in samenhang geadresseerd en opnieuw gericht krijgen. Samen zitten we in een enorme sociaal-economische *lock-in*, we beklimmen een aantal sub-toppen in het berglandschap, voor de verzienden zijn we duidelijk onderweg naar diepe ravijnen. Het doet te veel pijn, het kost te veel moeite, we zijn met zijn allen tot op heden klaarblijkelijk niet in staat om in samenhang en samenwerking uit deze *lock-in* te stappen. Daarom laten we de systemen los van elkaar verder denderen, een typisch *multimoderne* aanpak (multimodern = meerdere moderne systemen, in frictie met elkaar), en stapelen we de *people planet profit* trits, we rommelen dan wat aan op het grensvlak om de ergste pijn hierin wat te verzachten.

Het geluidscherm kun je dus welwillend bezien als een uiterst praktische oplossing voor een lokaal en urgent probleem binnen een weerbarstige en complexe context. Dat spreekt veel praktische mensen aan, zo'n opvatting. Maar op een grotere schaal kun je er ook naar kijken als een lapmiddel op een multimodern grensvlak, of beter nog, een multimodern schuurvlak. Zo staat het multimoderne geluidscherm symbool voor de huidige menselijke onmacht in het realiseren van plurimoderniteit op grotere maatschappelijke schalen⁵²⁰. En juist daar biedt het *Triple Bottom Line* denken weinig oplossingen voor. Het veroordeelt ons tot aanrommelen.

⁵²⁰ Dat heeft het gemeen met de Berlijnse muur, de muur in Israël en die tussen de VS en Mexico.

Het stapelen van een triplet aan belangen is typisch voor de *Triple Bottom Line*. Dit leidt in onze laat-moderne tijd tot steeds meer fricties, en gaat uiteindelijk niet goed, dat voelen we allemaal.

Dat leidt tot het tweede bezwaar, een nog veel fundamentele kritiek, naast het stapelende karakter, en dat is dit. Bij de *Triple Bottom Line* kun je een aantal hele terechte vragen plaatsen bij de indeling in categorieën. Later heeft men bijvoorbeeld ook nog gestoed met *prosperity* in plaats van *people*, maar het bleef behelpen.

Het draait om drie categorieën van belangen: *people*, *planet* en *profit*. Als je deze als fundamenteel (als *a priori* van belang) benoemt, passeer je hiermee de discussie over hun relevantie. Die drie sets van belangen, ieder met hun achterliggende domein, heb je dan gelegitimeerd, van discussie vrijgesteld. Je hebt ze muurvast verankerd, heilig verklaard, ze zijn niet meer beschikbaar voor verdere herziening. Maar filosofisch gesproken kun je terecht de vraag stellen waarom bijvoorbeeld *profit* geen *people* gerelateerd belang is. (En als het dat niet is, wat is het dan?) En wat is het *planet* belang anders dan een belang wat *people* aan hun omgeving hechten, omdat het een bepaalde *profit* (waarde) impliceert? En heeft *prosperity* dan helemaal niets met een bloeiende economie te maken?

De achterliggende vraag is daarom deze. Wat is dan de dwingende grondslag van het onderscheiden van juist *deze* drie categorieën en hiermee de erachter liggende domeinen? Waarom hebben juist zij als enige drie recht op een plek op de *bottom line*? Ik begrijp heel goed dat in de *heyday* van de moderne tijd de milieubeweging tegenover het bedrijfsleven kwam te staan, en dus *planet* tegenover *profit*. Dat is het klassieke Hegeliaanse patroon van *these en antithese*. Als de ondernemer en de consument hun claim op de fysieke voorraden en onze leefruimte overspannen (en dat was het logische gevolg van de industriële schaalrevoluties van de moderniteit) staat de milieuactivist op om het evenwicht te herstellen, en de ondernemer zal daar op zijn beurt weer op reageren. Maar dat lijkt me geen fundamentele *bottom line* kwestie, maar de normale maatschappelijke gang van zaken, een typisch tijdelijk en praktisch en oplosbaar probleem, waarvoor Hegel *de synthese* als oplossing voorzag⁵²¹. Er is immers vrijwel geen milieuactivist die *geen* gebruik maakt van de verworvenheden van de moderniteit, en er is vrijwel geen ondernemer die zijn winst wenst te behalen *ten koste van zijn eigen* leefmilieu. Ze leven ieder nog te veel in hun eigen beleefwerelden, zeker. En ze bevinden zich daarmee nog te ver van de balans af, ook dat meen ik duidelijk waar te nemen. Maar juist daar is met een plurimoderne transformatie mogelijk iets aan te doen, en die lijkt al heel voorzichtig gaande.

⁵²¹ Volgens de Duitse filosoof Hegel (1770-1831), een anti-dualist van formaat, laten vele ontwikkelingen zich karakteriseren volgens het sequentiële patroon *these => antithese => synthese*, waarin de synthese het spanningsveld tussen *these* en *antithese* opheft. Volgens verschillende bronnen komt de triade *these-antithese-synthese* overigens niet van Hegel maar van Fichte. Volgens Hegel zelf zou Immanuel Kant de bron zijn.

Als je vanuit de optiek van *Het pad van de mensheid* kijkt naar de *triple bottom line*, zie je dat het geven van separate aandacht aan people, planet en profit een typisch moderne keuze betreft. Dit komt omdat de afstand (en hiermee de verschotting, verkokering) tussen deze drie domeinen en categorieën historisch gesproken nog nooit zo groot is geweest. Het voorzien in primaire menselijke behoeften (voedsel, beschuttende woningen, ...), het zorg dragen voor een goed milieu, en de economische activiteiten van mensen zijn juist in de moderniteit ver uit elkaar gedreven, en dat is een serieuze vorm van onbalans.

Jagers-verzamelaars deden dat allemaal zelf, en hielden het uiterst dichtbij, letterlijk in één hand. Maar de moderne mens werkt (de klassieke fabrieksarbeiders “arbeiden”), dat levert nu eenmaal geen voedsel en beschutting op, en juist daarom moeten we ons voedsel, onze woning, en in bredere zin onze welvaart en welzijn gaan *kopen*. Hierdoor is voldoende geld, dus een betaalde baan, dus werkgelegenheid cruciaal. Is die werkgelegenheid er niet, dan resteert armoede, en zakt diezelfde economie in. Daarom neem je de teloorgang van ons leefmilieu dan maar voor lief. Wat moet je anders, niet wonen of geen voedsel kopen?

Zie hier in een notendop de bron van onze laat-moderne onduurzaamheid. Waar voor de jagers-verzamelaars de fysieke leefomgeving de bron van welvaart en welzijn was, is het voor ons moderne mensen door de enorme verketening van onze activiteiten een sluitpost geworden. Het is niet zozeer de schaal *sec* die gevaarlijk is, maar juist de enorme verketening van productie- en consumptieprocessen, de fragmentering die hieruit resulteert, en het feit dat we nauwelijks als enkelingen of individuele actoren uit deze ketens kunnen stappen. We organiseren niet alleen onze productie- en consumptieprocessen in ketens, maar we ketenen ook onszelf daarmee. We bevinden ons hierdoor ver van de diagonaal, zo heb ik al in Sectie II uiteengezet, en zijn dus flink uit balans.

Juist daarom wordt door velen het echt en stevig aanpakken van de klimaatproblematiek nog steeds als onhaalbaar geacht (dit ondanks de voornemens van de klimaatop van Parijs, eind 2015). Dit zou volgens hen op te veel weerstanden stuiten, te duur voor het bedrijfsleven en de burger zijn, de economie zou te veel schade oplopen, en massale werkloosheid zou dreigen. Dit zijn *profit* argumenten *pur sang*. *Mutatis mutandis* zou dit gelden voor iedere grote stap naar verdere duurzaamheid: te duur, en daarom onrealistisch. Deze opvatting is inmiddels theoretisch afdoende weerlegd⁵²². Uiteindelijk is op de maatschappelijke schaal duurzaamheid altijd te prefereren boven onduurzaamheid. “Het prefereren van duurzaamheid” is in de kern een maatschappelijk pleonasme⁵²³, en het

⁵²² Zie voor een vroege weerlegging bijvoorbeeld de *Stern Review on the Economics of Climate Change* (2006), waarin onderbouwd wordt dat in het geval van de klimaatproblematiek voorkomen (mitigatie) goedkoper is dan genezen (adaptatie).

⁵²³ Pleonasme: Het nog eens extra benadrukken van een eigenschap (prefereren) die in principe al in het erop volgende woord besloten zit (duurzaamheid). Denk ook aan een grijze olifant.

geeft te denken dat we dit vaak niet zo ervaren⁵²⁴. Dat ligt vooral aan de moderne denkcorsetten die we onszelf opgelegd hebben.

Maar stel nu eens dat deze moderne vooropstelling van de economie wel hout zou snijden. Het aanpakken van de klimaatproblematiek zou heel erg duur zijn. Is dat dan echt een reden om ons mondiale klimaat op onvoorspelbare en irreversibele manieren te verstieren? Mag de ontwikkeling van onze economie en werkgelegenheid ons die prijs waard zijn? Natuurlijk niet, zeg ik dan, en ieder weldenkend mens zegt dat met mij mee. Het laten doordenderen van onduurzaamheid is pas echt duur. We laten toch ook vanwege de kosten de reddingsboten niet van schepen af in geval van een heftige economische competitie tussen cruiseschepen⁵²⁵? Dat komt omdat de mens zwaarder moet wegen dan de economie. We richten onze maatschappij op en in opdat hij de mens dient, en de economie is daar een onderdeel van, ook al zijn we dat besef als moderne *homo economicus* steeds meer kwijtgeraakt. Uiteindelijk heeft de bewuste mens (als ervarende actor) altijd het laatste woord. Want dat is waar *Het pad van de mensheid* op rust. En voor de mens staat een gezond en veilig leefklimaat aan de basis van de piramide. Met de burger-consument rommel je niet zomaar wat aan.

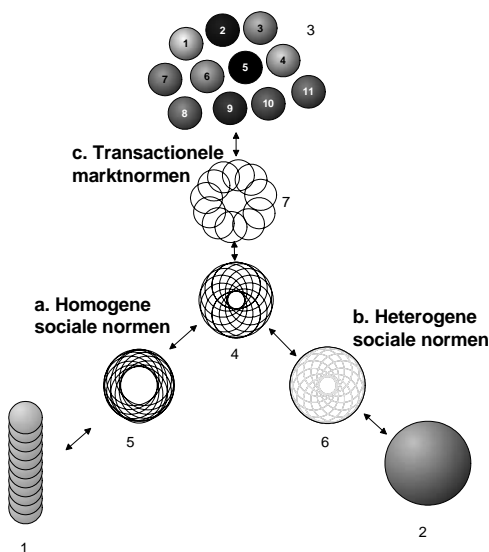
Het opnemen van people, planet en profit als drie onaantastbare en heilige ankers van de *Triple Bottom Line* berust hiermee op een typisch moderne interpretatie van maatschappelijkheid. In een moderne maatschappijopvatting snijdt de *Triple Bottom Line* zeker enig pragmatisch hout. Het is een modern kader voor een modern probleem. Maar die moderniteit zijn we juist aan het verlaten, juist omdat hij niet meer in balans is, en daarmee past de *Triple Bottom Line* steeds slechter als sjabloon voor duurzaamheid, dat voelen we haarscherp aan in ons laat-moderne tijdsgewricht.

Dat we steeds minder tijd nodig hebben om in onze primaire en uiteindelijk ook onze secundaire behoeften te voorzien (zie ook Maslows piramide) is niets anders dan de logische consequentie, de te verwachten verworvenheid van onze voortgaande reis langs *Het pad van de mensheid*. Dit zal - althans door de oogharen bezien - alleen maar "erger", en feitelijk dus beter worden! We kunnen daarom maar beter stoppen met het opvatten, zelfs organiseren van een toenemende werkloosheid - vooral voor laag opgeleiden, maar daar zal het niet bij blijven - als een economische uitsluiting van het maatschappelijke leven. We moeten een toenemende werkloosheid juist als een groeiende beschikbaarheid van vrij in te vullen tijd voor verdere maatschappelijke ontplooiing en innovatie gaan zien. Een groeiende werkloosheid is, zo bezien, opeens geen spookbeeld meer voor onze laat-moderne maatschappij, maar juist een enorme *asset* voor onze toekomstige plurimoderne maatschappij.

⁵²⁴ Dit heeft opnieuw alles te maken met onze menselijke bijziendheid (de te kleine beleefwereldenproblematiek), de onzichtbaarheid van *Het pad van de mensheid*, de huidige onbalans en de noodzaak van een plurimoderne transformatie om deze onbalans aan te kunnen pakken.

⁵²⁵ Monomane *profit* denkers doen dat overigens af en toe wel, maar dat is een minderheid van de ondernemers.

Er is niets mis met veel aandacht en een gezond gevoel voor economische verhoudingen. De eerder in dit boek genoemde experimenten met apen, die samen een zware kist met hierop fruit naar zich toe slepen, spreken voor zich. En de perspectivische balans maakt glashelder dat transactionele economische relaties op iedere maatschappelijke schaal hun rol blijven spelen, gemiddeld gesproken en op de lange termijn even zwaar als homogene sociale relaties en heterogene sociale relaties (zie de figuur hieronder uit Sectie II, herhaald). Zolang onze reis langs *Het pad van de mensheid* doorgroeit naar grotere hoeveelheden perspectief in samenhang en samenwerking, zal onze economische ontwikkeling dat dus ook doen. Maar we moeten onze economische ontwikkeling nooit overspannen ten opzichte van onze sociale normen. Opgeteld wegen deze laatste (a en b in de figuur hieronder) in een situatie van balans statistisch en gemiddeld gesproken immers twee maal zo zwaar als onze transactionele marktnormen.



Drie sets van gedragsnormen, geplaatst op de teamconfiguraties (herhaald).

De eerste signalen van de opwaartse stap naar Team Wereld zien we al om ons heen, maar ook de fragmentatie van de neerwaartse stap kondigt zich hier en daar aan (postmoderniteit in de betekenis van moderniteit fragmenterend). We bevinden ons in de late moderniteit, en zullen hem op termijn hoe dan ook verlaten, in welke verticale richting dan ook. Wanneer we in de plurimoderniteit aankomen zal de tijd leren, maar statistisch gesproken gaat het ooit gebeuren, als het niet anders is dan maar vanzelf, omdat het ons daar naar verwachting beter zal gaan. Maar juist omdat het ons daar naar verwachting beter zal gaan kunnen we er maar beter bewust met elkaar op afkoersen.

Niets is zo onzichtbaar, diepgeworteld en hardnekkig als cultuur, en dat is wat modernisme als een maatschappelijke ordening in essentie en bij uitstek is. Zodra het ons lukt de modernistische conceptuele dwangbuizen te zien, en dat lukt pas goed in contrast

met andere varianten, en dus tegen de coulissen van *Het pad van de mensheid*, zijn we in staat ze ook bewust op hun merites te beoordelen en de onwenselijke af te schudden. Dan blijkt dat de *Triple Bottom Line* een typisch modernistische invulling van duurzaamheid betreft. Van daaruit kunnen we ons bewust gaan toeleggen op plurimoderne varianten van een zinvolle gezamenlijke invulling van onze levens. Hoe die varianten er precies uit zullen gaan zien moeten we samen gaan ontdekken, uw ideeën zijn hierin net zo waardevol als de mijne. Maar dat we voortgaande maatschappelijke innovatie niet moeten vormgeven met de concepten van gisteren, dat lijkt me evident. We redden het niet als jagers-verzamelaars in een moderne maatschappij. Analooeg redden we het ook niet als moderne *homo economicus* in een plurimoderne toekomstige maatschappij.

Ik vat samen. De *Triple Bottom Line*, het *People Planet Profit denken*, heeft als kader voor duurzaamheid afgedaan. Hij leidt tot enorme *stapelingen van eisenpakketten*, en benoemt *moderne* categorieën als steekhoudend voor onze *plurimoderne* toekomst. Dat is allebei ongewenst.

Generatie 3: de multi-actor interpretatie

De eerste generatie van duurzaamheid, *planet*, was een directe consequentie van de vaart makende moderniteit. De tweede generatie van duurzaamheid, de *Triple Bottom Line* van *people planet profit*, was een typisch moderne reactie hierop. Maar de moderniteit heeft zijn beste tijd al achter de rug, en zijn houdbaarheidsdatum al overschreden. Zelf denk ik daarom dat we, na “planet” (1) en “people, planet, profit” (2), hard toe zijn aan een *derde* interpretatie van duurzaamheid en duurzame ontwikkeling, een interpretatie die vooruitkijkt naar onze plurimoderne toekomst en daarom de voorkeur verdient. Dit is de multi-actor interpretatie van duurzaamheid.

Gro Harlem Brundtland, de toenmalige Noorse premier (we spreken van 1987), gaf de globale richting hiervan al aan, in haar rapport *Our common future* (beter bekend als “Het Brundtland rapport”⁵²⁶). Brundtland muntte met haar medeauteurs in dat rapport, aan het begin van hoofdstuk 2, de wellicht meest geciteerde definitie van duurzame ontwikkeling tot nu toe. Hij luidt als volgt:

“1. Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It contains within it two key concepts:

- *the concept of ‘needs’, in particular the essential needs of the world’s poor, to which overriding priority should be given; and*
- *the idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment’s ability to meet present and future needs.”*

⁵²⁶ Our Common Future (1987), Report of the WCED (World Commission on Environment and Development van de Verenigde Naties), beter bekend als Het Brundtland Rapport.

Het sterke van de Brundtland definitie van duurzame ontwikkeling, stammend uit de tachtiger jaren van de vorige eeuw, is dat hij zowel behoeften (needs) als solidariteit (dit laatste vooral tussen enerzijds huidige en toekomstige generaties en anderzijds tussen arm en rijk) expliciet op de schaal zet. Dat zijn allemaal menselijke kwaliteiten (people).

Je kunt deze aanzet van Brundtland verder doortrekken. Brundtland spreekt van *needs*, behoeften. Als je behoeften niet invult leidt dit tot problemen. Maar de opwaartse pendant van behoeften (needs) is *wensen*. Als je wensen kunt verzilveren betreft dit juist kansen. Je zou daarom *behoefte* uit kunnen breiden met *wensen*. Verbeterperspectieven dekken allebei: ze borgen behoeften en verzilveren wensen (zie ook de typologie van intentionele logica's in Deel IV van deze serie, Multi-actor Procesmanagement in theorie en praktijk). Dan ligt het voor de hand dat je de *verbeterperspectieven* van *actoren* centraal zet, verbeterperspectieven vullen immers ervaren belangen in van actoren (in het heden én in de toekomst).

En waarom zou je daarbij volstaan met elkaar niet hinderen, of niet in gevaar brengen? Het "*without compromising*" uit de Brundtland definitie legt immers de lat niet bijzonder hoog. De vreedzame co-existentie strategie van de NATO zou dan ook kwalificeren, terwijl deze toch niet echt uitblinkt in samenhang en samenwerking⁵²⁷.

Je kunt elkaar actief helpen, en zo al bewust zoekend naar samenhang en samenwerking verdere meerwaarde genereren. En je kunt juist ook samen de staande technologische en sociaal-organisatorische limieten fors verruimen. (Ze worden genoemd in het tweede punt van de definitie van Brundtland.⁵²⁸)

Brundtland aldus verder doortrekkend kom je uit bij het volgende grote station langs *Het pad van de mensheid*: dat van *Team Wereld*. Een evenwichtige visie op een mooie maatschappelijke ontwikkeling zou, in de lijn van *Het pad van de mensheid*, juist gericht moeten zijn op het in multi-actor systemen hervinden van perspectivische balans. Dit leidt tot de volgende generatie van duurzaamheid, klaar voor de plurimoderne toekomst: de multi-actor interpretatie.

Oogmerk van deze derde interpretatie van duurzaamheid: de multi-actor interpretatie is steeds zoveel mogelijk belangen en behoeften van zoveel mogelijk actoren (hier en daar, nu en in de toekomst) zo goed mogelijk te honoreren door het bijstellen en ontwikkelen van maatschappelijke praktijken en arrangementen.

⁵²⁷ Met de vreedzame co-existentie strategie is overigens helemaal niets mis als militaire strategie, maar bij inzet als duurzaamheidsstrategie heb ik toch mijn reserves.

⁵²⁸ Je zet dan in op maatschappelijke innovatie, niet alleen vanuit de assen die Brundtland benoemt, de technologische as (waardeoriëntaties 1: procesoptimalisatie en 4: productinnovatie van de Verbeterkubus) en de sociaal-organisatorische as (waardeoriëntaties 3: Teamoptimalisatie en 6: Maatschappelijke verbreding), maar ook vanuit de middelenas (waardeoriëntaties 2: Benuttingsoptimalisatie en 5: Multiplicatie/opschaling).

Deze derde interpretatie benadrukt het bevorderen van meerschelijke samenhang en samenwerking tussen steeds meer actoren, gericht op het hervinden van een - kwijtgeraakte of nog te ontwikkelen - perspectivische balans.

Hiermee pakt de multi-actor interpretatie van duurzaamheid *direct* de belangrijkste ontstaansreden van onduurzaamheid aan. Er heersen volgens mij nogal wat misverstanden rond de aard en aanpak van onduurzaamheid. Iedereen snapt dat een uit de hand lopend broeikas-effect of *plastic soup* in onze oceanen of het teloorgaan van onze natuurgebieden of het laten voortbestaan van bittere armoede en kansloosheid ongewenst zijn. In het realiseren van duurzaamheid wordt daarom regelmatig een beroep gedaan op het gezonde verstand van mensen. En aansluitend wordt dan aan mensen gevraagd hun gedrag te veranderen zodat deze onduurzame ontwikkelingen en fenomenen gestopt en omgedraaid kunnen worden. De duurzaamheidswereld staat daarom werkelijk bol van goedbedoelde maar weinig effectieve communicatieactiviteiten.

Waar deze wat naïeve aanpak nog te veel aan voorbij gaat, is dat onze huidige onduurzame samenleving het opgetelde resultaat is van de verbeteracties van allerlei verschillende actoren. Deze mensen leven hun levens, nemen hun besluiten, maken hun keuzes gestuurd vanuit wat zij zelf als de randvoorwaarden en mogelijkheden van hun omgeving ervaren. Ze zijn dus niet dom of achterlijk. En het is ook maar zeer de vraag of slechts communicatie hun beleving van hun mogelijkheden in hun omgeving afdoende zal veranderen. Het is nu eenmaal veel beter, in de zin van gemakkelijker, goedkoper, cognitief minder belastend, minder risicovol (in beperkte zin) om brandstofmotoren en gasverwarming en bewerkte verpakte levensmiddelen en goedkope grondstoffen te gebruiken. Dat zijn allemaal bewezen en naadloos lopende maatschappelijke praktijken. De conclusie ziet er dan opeens heel anders uit. Onduurzaamheid is helemaal niet het resultaat van de ongewenste activiteiten van domme en onwelwillende mensen. Welnee.

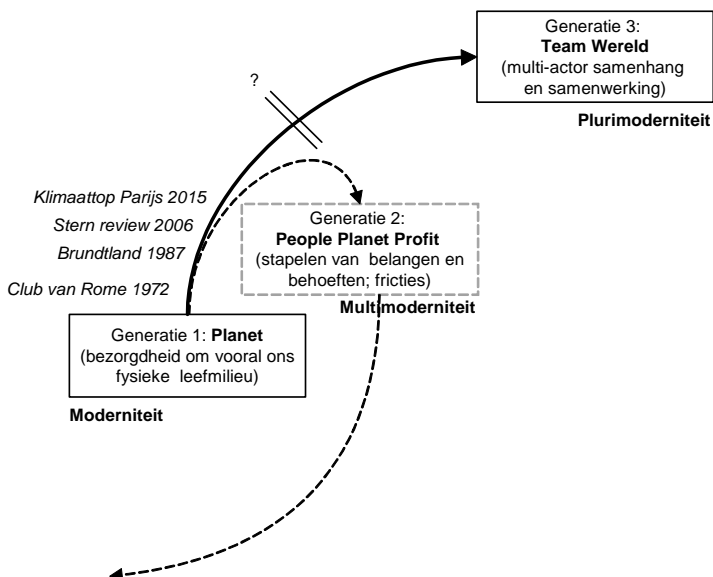
Onduurzaamheid is juist het opgetelde resultaat van de verbeterprocessen van vele op elkaar betrokken en slimme actoren samen!

Onduurzaamheid ontstaat, en dit is de constatering die een plurimoderne transformatie noodzaakt, op een maatschappelijk schaalniveau dat onze reguliere beleefwerelden ruimschoots overschrijdt.

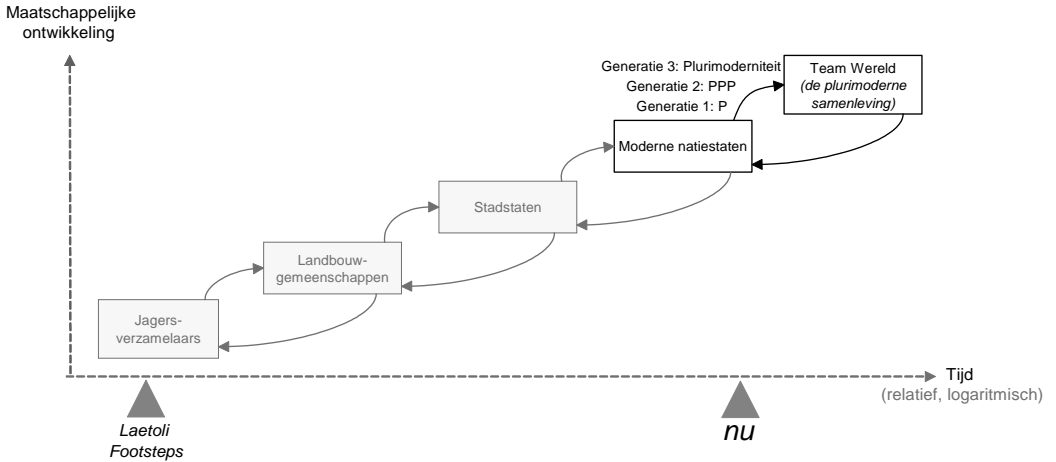
Willen we de transitie naar een duurzame samenleving maken, dan schiet daarom een beroep doen op het gezonde verstand van mensen enorm tekort. Communicatieoffensieven zijn goed voor bewustwording, maar veranderen veel te weinig aan de beleefwerelden, de context van waaruit deze actoren hun verbeteringen realiseren. We zullen er daarom samen zorg voor moeten dragen dat duurzame maatschappelijke arrangementen als beter ervaren worden dan onduurzame, vanuit de beleefwerelden van de samenstellende actoren. We zullen de aard en configuratie van multi-actor praktijken serieus moeten veranderen op dusdanige wijze dat de duurzame handelingen ook vanuit de beleefwerelden van de diverse maatschappelijke actoren daadwerkelijk de betere worden.

En precies hier richt de derde interpretatie van duurzaamheid, de plurimoderne multi-actor interpretatie van Team Wereld, zich op.

Onderstaande twee figuren vatten de drie generaties in duurzaamheid samen, en plaatsen ze langs *Het pad van de mensheid*. Ze sporen met de aanstaande opwaartse stap: de overgang van **moderniteit** (de groei van sociaal-industriële systemen) via **multimoderniteit** (veel hoog gestapelde sociaal-industriële systemen, veel onderlinge frictie, groeiende onbalans) naar **plurimoderniteit** (perspectivische balans). Bondig samengevat koerst duurzaamheid van één P (Planet) via drie P's (People Planet Profit) weer op naar één P (maar nu van Plurimoderniteit).



Drie generaties in duurzaamheid en hun plaats langs Het pad van de mensheid.



Van P (van Planet) via PPP (van People Planet Profit) naar P (van Plurimoderniteit). In de plurimoderne fase van Team Wereld is “duurzaamheid” geen aparte stroming meer, maar valt het samen met de plurimoderne kijk op onze maatschappij. (De plurimoderne transformatie heeft plaatsgevonden, het streven is naar balans.)

De balansinterpretatie van duurzame ontwikkeling

Actoren vullen via verbeterperspectieven belangen in. Dat gaat, getuige *Het pad van de mensheid*, beter in samenhang en samenwerking dan langs elkaar heen (of zelfs in regelrecht conflict met elkaar). Duurzaamheidsproblematiek draait niet alleen om *planet*, en zelfs niet om *people, planet en profit*, de drie domeinen bij elkaar opgeteld, gestapeld. Het draait om maatschappelijke verbeteropgaven en –kansen die ontstaan uit ernstige vormen van onbalans tussen vele actoren, en die slechts in samenhang en samenwerking tussen betrokken actoren ter hand genomen kunnen worden. Duurzame ontwikkeling gaat om het hervinden van balans in meerschalgige multi-actor praktijken, door middel van meerschalgige multi-actor processen. Zodra we steeds beter rekening weten te houden met de behoeften en wensen (de belangen) van steeds meer actoren op steeds meer schalen, zowel in het heden als in de toekomst, zitten we op een duurzaam ontwikkelingspad. Zie ook de plurimoderne sectorale verkenningen waaronder bijvoorbeeld de zorg, de bouw en agro-food in Sectie I van dit boek.

Duurzaamheidsopgaven resulteren volgens het Recursief Perspectivisme uit onbalans tussen de drie basisdimensies (pluriformiteit, uniformiteit en éénheid) op grote maatschappelijke schalen. Een ontwikkeling naar duurzaamheid tracht de balans te herstellen op zo hoog mogelijke schalen. Een duurzame ontwikkeling is dan een ontwikkeling langs de diagonale balansas omhoog.

Er zijn diverse vormen van maatschappelijke onbalans, ook op diverse lagen. De tabel hieronder benoemt een aantal eenvoudige voorbeelden van balans en onbalans. De variant

van onduurzaamheid die zich vooral manifesteert in onze laat-moderne maatschappij is (+ + --): die waarin de pluriformiteit en de uniformiteit relatief hoog zijn en de eenheid juist relatief nalaat (de vet gedrukte regel in de tabel). De vele moderne systemen (+ voor pluriformiteit) zijn ieder voor zich hoog repeterend (+ voor uniformiteit). Je moet je eraan conformeren, ze vertonen de spruitjeslucht van de vijftiger jaren. Maar ze schuren onderling steeds heftiger (een -- voor de totale eenheid, vandaar het adjectief *multimodern*). Denk aan hoe onze zorg, onze religies (christelijke en islamitische), ons onderwijs, onze woonwijken, onze mobiliteit- en vervoerinfrastructuren, onze communicatie infrastructuren georganiseerd zijn als een steeds meer onsamenhangend geheel van ieder voor zich dogmatisch uniformerende en langs de rest heen werkende systemen. Dat wordt hier en daar langzaam beter en flexibeler, maar hierin kunnen we nog enorme stappen en sprongen zetten.

Pluriformiteit	Uniformiteit	Eenheid	Typering
=	=	=	Balans = duurzaam
--	+	+	Marcherende legerenheid
+	--	+	Samenhangende diversiteit, <i>jigsaw puzzle</i>
+	+	--	Laat-moderne onduurzaamheid
++	-	-	Chaos, "Ieder voor zich!" (liberalisme)
-	++	-	Los zand (communisme)
-	-	++	Monoliet (fascisme)

Varianten van onbalans

Bij onbalans overspannen specifieke actoren eigenbelangen ten koste van de belangen van anderen (mogelijk ook zichzelf, maar dan in een andere rol, of op een andere tijdschaal, denk aan klimaatproblematiek). Er wordt dan geen rekening gehouden met elkaars behoeften bij het invullen van de eigen behoeften, en met elkaars wensen bij het verzilveren van de eigen wensen. Behoeften en wensen van anderen zijn vaak niet eens in beeld. De hieruit resulterende onbalans, de toenemende afstand van de diagonale positie, leidt dan tot spanningen die welvaart en welzijn en de verdere ontwikkeling hiervan hinderen. Als dit steeds verder doorgaat, vallen we terug op een lagere positie van *Het pad van de mensheid*. We zien dergelijke toenemende spanningen terug bij alle grote duurzaamheidsthema's, neem de klimaatproblematiek, de verontreiniging van onze mondiale wateren, maar ook op allerlei kleinere schalen, neem de toenemende uitsluiting van onze VMBO-ers bij onze vooral economisch opgelijnde grootstedelijke maatschappelijke praktijken (ook dat benoemde ik al eerder als onbalans), armoede en rijkdom in mondiale Noord-Zuid relaties, balansspanningen binnen de Europese Unie, en nog in vele voorbeelden meer.

Dat speelt *binnen* maatschappelijke lagen (denk aan de klassieke Marxistische klassenstrijden), maar – naarmate onze maatschappijen toenemen in complexiteit, en de damschijven stapelen - meer en meer ook *tussen* lagen. En op dit moment zijn - naast de

verbindingen tussen actoren op lagen - vooral ook de verbindingen tussen actoren *tussen* lagen zwak. Zo zijn politici en bestuurders in Nederland en Europa er van overtuigd dat ze de maatschappij besturen. Tegelijkertijd zijn steeds meer mensen “op de werkvloer” en “op straat” er juist meer en meer van overtuigd dat politici en bestuurders in een parallelle wereld leven die erg weinig met de hunne van doen heeft, en als die werelden elkaar al raken, dan toch vooral in negatieve zin. Verandering zou volgens hen moeten komen van onderop. Populisten spinnen hier garen bij. Dat kan op een grotere, samenhangende schaal natuurlijk niet allebei waar zijn. Zweeft de kiezer ten opzichte van politiek en bestuur, of zweven politiek en bestuur los van de samenleving?

Emancipatoire bewegingen beogen een betere balans te realiseren, vanuit een vermeende onbalans vanuit de optiek van een achtergestelde individu, groepering of laag (zie ook het Maatschappelijke Balansmodel uit Sectie I). Ze kunnen werken ten faveure van een individu binnen een klasse, een specifieke klasse binnen een laag, of van een specifieke laag binnen een meerlaagse samenleving. Maar vanuit een maatschappelijke optiek kun je klassen en lagen natuurlijk niet los van elkaar zien. De armslag van politiek en bestuur op de grotere schalen wordt in een democratie als de onze⁵²⁹ bepaald door toestemming of instemming van de kleine schalen, en wat er op die kleine schaal kan en mag wordt mede gestuurd vanuit de grote schaal. Bestuurlijke afstandelijkheid, zelfs arrogantie af en toe vergroot de afstand tussen lagen, en populisme maakt er juist weer een modderig en schimmig geheel van, een grijze brei van vermengde functies. Beiden bieden geen soelaas voor het verbeteren van plurimoderne maatschappelijke praktijken. Dat moeten we hoe dan ook in samenhang en samenwerking doen. *Binnen*, maar meer en meer ook *tussen* maatschappelijke lagen van verschillende aard en met verschillende functies. Dat vergt pluriformiteit, uniformiteit en éénheid, in een dynamische balans.

Die balans is onmiskenbaar in hoge mate relativistisch. Verschillende actoren kijken hier anders tegenaan. Dat geeft allerlei fricties en vereffeningen, maar dat wil niet zeggen dat we hem niet in samenhang en door de oogbaren heen redelijk kunnen bepalen. Waar we het dan niet over eens worden, dat houden we gewoon pluriform, daar is immers alle ruimte voor als we de perspectivische balans respecteren. Ronaldo en Messi verschillen vast van mening over wie van hen een betere voetballer is, maar ze zijn vooral ook in belangrijke opzichten anders. En – om een enorme stap te maken - zowel de vluchtelingen vanuit Syrië naar Europa als het overgrote deel van de Europeanen zelf hebben er geen enkele moeite mee vast te stellen dat het hier in Europa op dit moment maatschappelijk beter is dan Syrië, en dat er daar sprake is van een *failed state*.

⁵²⁹ Ik spreek hier vooral over Westerse democratieën, maar maak me sterk dat het *uiteindelijk* ook geldt voor andere, neem autocratische regimes. De hogere toppen kunnen onder schrikbewind verder uit beeld zijn, maar uiteindelijk zal de wal het schip keren, zoals revoluties keer op keer aangeven. Evengoed moeten we de enorme macht van terreur en onderdrukking op geen enkele manier onderschatten.

De plurimoderne transformatie is niets anders dan de hiervoor noodzakelijke beweging om onze competenties in het doorzien van en werken volgens deze plurimoderne balans van multi-actor samenhang en samenwerking flink te versterken. Ik vat samen:

Duurzame ontwikkeling volgt bewust Het pad van de mensheid.

Duurzame maatschappelijke ontwikkeling valt zo volledig samen met het streven naar en werken aan meerschallige plurimoderniteit. Tot zover de bespreking van duurzame ontwikkeling tegen de coulissen van het Recursief Perspectivisme en *Het pad van de mensheid*.

9.3 Multi-actor procesmanagement

De zeer nauwe verwantschap tussen maatschappelijke innovatie en duurzame ontwikkeling, juist in ons laat-moderne tijdsgewricht (van moderniteit naar plurimoderniteit), stond in het laatste hoofdstuk centraal. Nu volgen vier hoofdstukken die beogen bij te dragen aan het methodische arsenaal om samen meer slagvaardig met maatschappelijke innovatie om te kunnen gaan. Ik begin met Multi-actor procesmanagement.

0: Duurzame ontwikkeling in perspectief

- 1: multi-actor procesmanagement
- 2: de verbeterkubus
- 3: de ruggengraat
- 4: proficiency levels

Ik zal me strikt beperken tot hele strikte hoofdlijnen, want in de Methodologische basis (voor in dit boek) is er al iets over gezegd. Zo ook in Thema II van dit boek, in het hoofdstuk De radicale actorthese en intentionele logica's. De belangrijkste reden is echter dat er ook andere bronnen van mijn hand bestaan waarin multi-actor procesmanagement goed toegelicht staat. Allereerst is dat een bondig en praktisch boekje, uitgegeven door het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling. Dit laagdrempelige boekje heet:

Multi-actor Procesmanagement, een praktische introductie, u kunt er meteen mee aan de slag. (Een digitale versie is om niet op te vragen bij de auteur). Maar ook Deel IV van deze serie, *Multi-actor Procesmanagement in theorie en praktijk*, biedt een volledig aan Multi-actor Procesmanagement gewijd handboek voor mensen die werken in complexe spelersvelden. Naast een positionering en introductie (waaronder de radicale actorthese en intentionele logica's aan de orde komen) bevat dat boek (Deel IV) een reeks hoofdstukken waarin de volgende methoden toegelicht worden:

<i>Methode</i>	<i>Focus</i>	<i>Metafoor</i>
1. <i>De koffielijst</i>	Schetst spelersveld in ruwe lijstvorm	Ruwe actorenlijst die steeds beter wordt
2. <i>De kameel</i>	Plaatst verbeteringen in multi-actor verbeterperspectief (grote lijn)	Elevator pitch (Bird's eye view)
3. PAIR matrix	Krachtige stakeholderanalyse (intentionele schets <i>per actor</i>)	Teelens
4. Intentionele multi-actor modellen	Scherp beeld van intentionele relaties <i>tussen</i> vele actoren	Groothoeklen
5. Relationale verhoudingen	Analyseren en bijsturen van het <i>lopende</i> multi-actor proces (Dynamiek)	Kompas voor de kleine schaal

Een samenhangende inzet van deze methoden helpt om een verbetering in een complexe maatschappelijke praktijk te verhelderen, analyseren, en om samen een verbetertraject en een betere toekomst op het netvlies te krijgen. Het resultaat is een multi-actor verbeterperspectief. En zodra een dergelijk verbeterperspectief voldoende bewust ervaren wordt, ontstaat een intentionele logica, en gaat de geest uit de fles. De route naar een betere maatschappij is daarom:

ontwikkel multi-actor verbeterperspectief.

Ik licht drie methoden kort toe: de koffielijst, de PAIR analyse en intentionele multi-actor modellen.

“De koffielijst” is een rijp en groene lijst van actoren die een relatie hebben tot de verbetercontext waar u in werkt, of dit nu een onderhandeling, een project, een programma, een risicoanalyse of een complex ontwikkelingstraject betreft. Doorgaans maakt u deze lijst met anderen samen, of mede op basis van de ideeën van anderen. U houdt hem structureel bij. Een koffielijst kan, rijp en groen, een handvol, tientallen, zelfs honderden actoren omvatten. U laat de belangrijkste actoren uit deze lijst omhoog rijzen en neemt ze mee naar de PAIR analyse (zie hieronder).

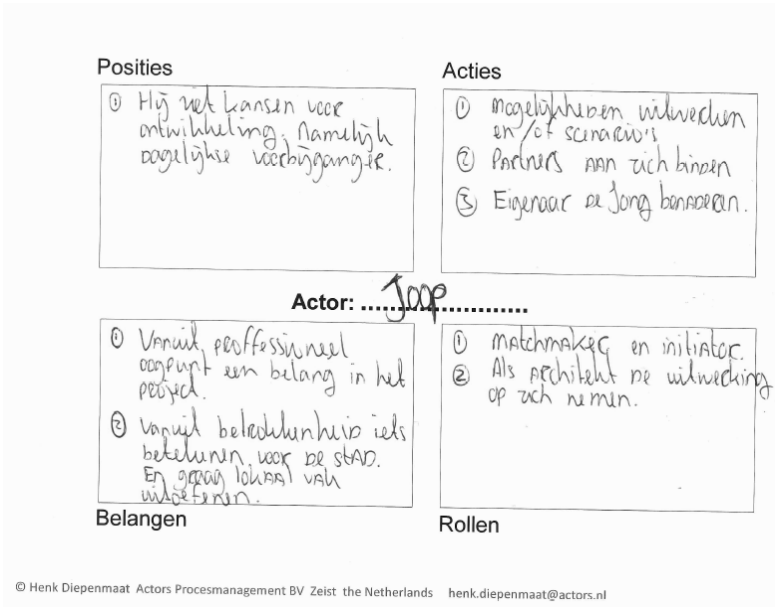
1: De koffielijst (Ruwe actorenlijst)

Project:

Familie de Jong	Firma correct	Eigenaar Pand
Familie de Jong		De ondernemers
Huidige gebouwer	=	?
Omwonenden	- directe	ouderen, jongeren, gezinnen, etnische groepen
	- wijk/buurt	
Ondernemers	- directe	Horeca Supermarkt,
	- wijk/buurt	
Winkeliersvereniging		
Gemeente	- wijk beheerder	→ beleid sociaal cultureel
	- wijk ontwikkeling	→ economisch
	- wijk woonklimaat	→ mix woonvormen
Omringende wijken		
Cultuurele sector		potentieel horeca
Zorg sector	(ouderen)	"
Architect		
Ontwikkelaar	eigen team	Concurrent
Financierder		
Adviseurs		
Gemeente	BOWOTO	
Brandweer		

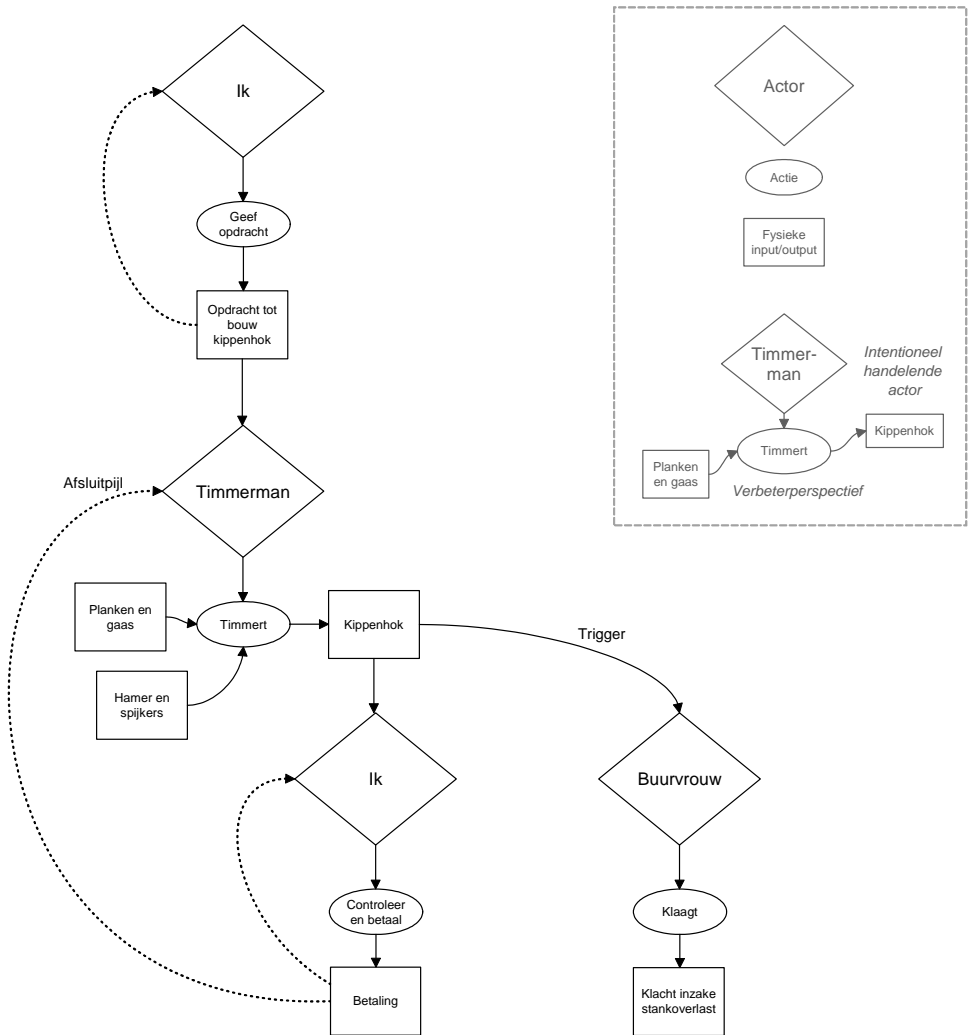
Erste pagina van een ruwe koffielijst

“De PAIR matrix” is een bijzonder krachtige, intentionele variant van een stakeholderanalyse. Hij focust niet alleen op rollen, maar juist op posities, acties, belangen én rollen. Deze onderdelen blijken in uw spelersveld per actor en tussen actoren belangrijke relaties met elkaar te hebben. Het is uw taak hier grip op te krijgen. Van de belangrijkste actoren van uw Koffielijst wordt u geacht een PAIR begrip te ontwikkelen. Daarbij ontkomt u niet aan het doen van aannames. Als u zorgvuldig werkt, controleert u deze, maar houd er rekening mee: u zit op deze wijze dicht op de huid van de actoren waar u mee werkt. Hieronder vindt u een paar voorbeelden van PAIR matrixen.



Allereerste draft van een concrete PAIR matrix

“**Intentionele multi-actor modellen**” brengen dan de acties van actoren op uw koffielijst via het ontwikkelde PAIR begrip met elkaar in verband. U schetst, modelleert zo de drie onderdelen van een maatschappelijk verbeterperspectief in de vorm van werkende of kansrijke maatschappelijke multi-actor praktijken: analytisch (beschrijvend), prescriptief (voorschrijvend, planmatig) en predictief (voorspellend), ook in nauwe samenhang.



Het schakelen van verbeterperspectieven door verschillende actoren.

Verschillende *procesbenaderingen* staan hiervoor open, ieder met zijn eigen sterkten en zwakten: ik noem geïsoleerd, verborgen en participatief werken; Trouble shooting, Backcasting, Trick exploiting, Stepwise improvement en Flow adjustment; Scenario- en Interventie aanpakken. Ze komen in Deel IV van deze serie: Multi-actor Procesmanagement in theorie en praktijk, nader aan de orde.

9.4 De Innovatiekubus

Dit hoofdstuk handelt over de tweede set methoden van de vier: de **Innovatiekubus**, ik noem hem ook wel de Verbeterkubus. Het optimale (meest kansrijke) pad van de mensheid volgt de diagonaal in de perspectivische ruimte. Regelmatig raken maatschappelijke praktijkjes en praktijken dit spoor bijster, en zijn ze uit balans. Maar het wordt steeds moeilijker voor een groeiende maatschappelijke praktijk om ver van die diagonale balansas af te geraken. Ik heb dat al vergeleken met het herhaaldelijk werpen van een dobbelsteen: in iedere worp opnieuw hebben alle waarden van 1 tot en met 6 weer een gelijke kans, maar in een lange reeks herhalingen stomen de worpen langs een in aanvang grillig, maar relatief⁵³⁰ steeds beter passend stochastisch pad op naar een statistische balans van evenveel enen, tweeën, drieën, vieren, vijven en zessen. Op een vergelijkbare wijze zoekt en vindt onze verbetergerichte maatschappelijke ontwikkeling een hoge positie nabij de diagonaal van *Het pad van de mensheid* in de driedimensionale perspectivische ruimte⁵³¹.

Ik zal hieronder de zes innovatieve waardeoriëntaties benoemen die je kunt afleiden uit de perspectivische ruimte, als je focust op het genereren van waarde, en je beperkt tot beweging parallel aan de drie assen. Daartoe introduceer ik hier de *innovatie-* of de *Verbeterkubus*. Deze rust op een pragmatische actoreninterpretatie van de perspectivische ruimte. Ik licht dit hieronder toe.

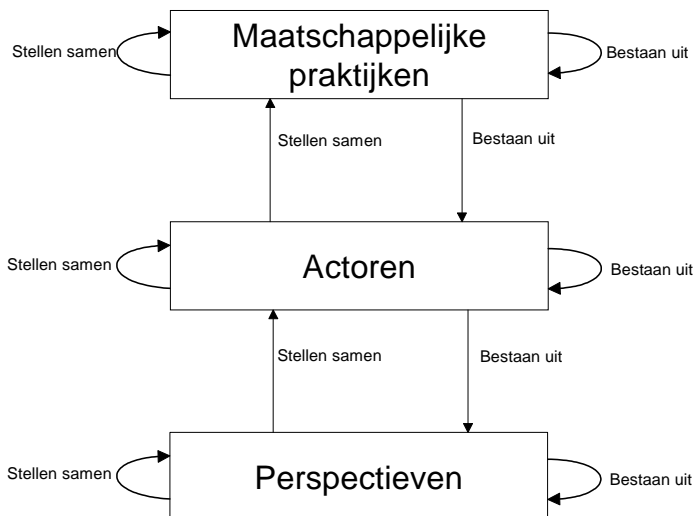
9.4.1 Een actoreninterpretatie van de perspectivische ruimte

Maatschappelijke praktijken bestaan uit actoren, en actoren op hun beurt uit perspectieven. In principe zijn ook de noties van maatschappelijke praktijken, actoren en verbeterperspectieven weer *inwendig en uitwendig recursief*. Daaronder versta ik dat perspectieven grotere perspectieven kunnen samenstellen, actoren grotere actoren, en maatschappelijke praktijken grotere maatschappelijke praktijken (en omgekeerd kleinere) kunnen omvatten, insluiten. Het plakken van een lekke fietsband valt bijvoorbeeld uiteen in een reeks kleinere verbeterperspectieven, Nederland als actor bestaat uit vele (lagen van)

⁵³⁰ Absoluut wordt de afwijking juist steeds groter, gemiddeld gesproken althans.

⁵³¹ Je kunt als maatschappelijke praktijk op verschillende manieren een betere balans zoeken in de perspectivische ruimte. Je kunt bijvoorbeeld bij een min of meer vaststaand aantal perspectieven, ver uit balans, herconfigureren naar een positie dichter bij de diagonaal, en dus meer in balans. Je volgt dan een iso-vlak, dat kan alleen in sprongen. Denk aan de Cro-Magnon, waar sommige jagers zich specialiseerden tot wapenmakers (functionele specialisatie). De omgekeerde route van de diagonaal weg komt ook voor (het betreft immers statistiek), de balans wordt dan minder, maatschappelijke praktijken zullen dan uit elkaar vallen, omdat de participerende actoren de meerwaarde niet meer ervaren van de samenhang, zo ver van de diagonaal. Die actoren zoeken dan hun eigen balans, veel lager nabij de diagonaal. Het zijn tendensen die we op dit moment in Europa zien.

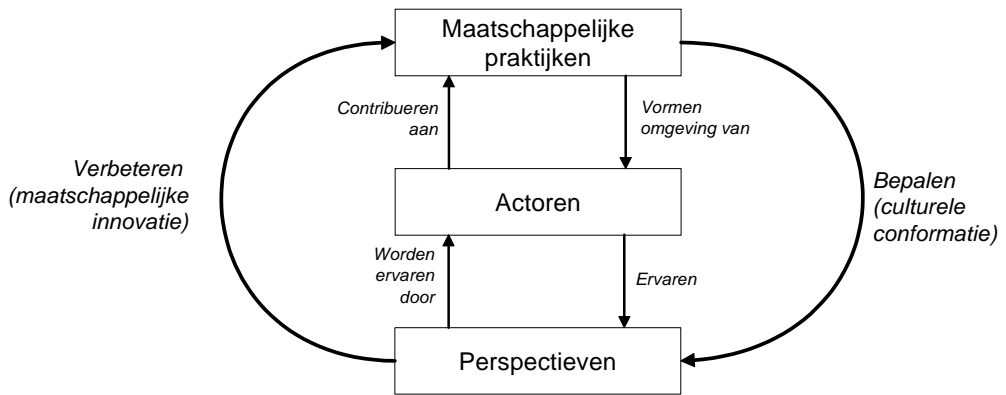
actoren, en “de zorg” als maatschappelijke praktijk kan uiteengegafeld worden in een grote verzameling deel-maatschappelijke praktijken. Dat gaat zo door tot aan pragmatische grenzen (grenzen die nog voldoende waarde toevoegen).



Recursieve relaties tussen en binnen respectievelijk perspectieven, actoren en maatschappelijke praktijken.

Het Recursief Perspectivisme bestaat in (ontstaat in, ontstaat uit) een perspectivisch bewustzijn. Perspectieven, actoren en maatschappelijke praktijken onlenen hun pragmatische waarde aan elkaar in dit bewustzijn (zie figuur hierboven en hieronder). Een perspectief is immers relevant *omdat* het door een actor ervaren wordt, en een actor is relevant *omdat* hij bepaalde perspectieven ervaart. Datzelfde geldt voor actoren en maatschappelijke praktijken: een actor is relevant *omdat* hij participeert in een maatschappelijke praktijk, en een maatschappelijke praktijk is relevant *omdat* hij iets betekent voor een actor⁵³².

⁵³² Er is sprake van transitiviteit: een perspectief is dan ook relevant omdat hij meespeelt in een maatschappelijke praktijk, en een maatschappelijke praktijk is relevant omdat hij iets betekent voor een perspectief.



De ambitieuze route: we plaatsen maatschappelijke praktijken in maatschappelijk verbeterperspectief (de linkse kromme pijl). Bijvoorbeeld: een maatschappij met broeikaseffect wordt via mondiaal milieubeleid omgezet in een klimaat neutrale maatschappij.

De crux van bewuste maatschappelijke innovatie is dat *minder goed* functionerende en *beter* functionerende maatschappelijke praktijken in een grootschalig verbeterperspectief worden geplaatst, met een maatschappelijk verbeterproces daar tussenin (zie de linkse kromme pijl in de figuur hierboven). Het is evident dat dit een plurimoderne transformatie vereist (zie Sectie I van dit boek): we zullen de perspectieven van vele actoren in samenhang op verschillende schalen moeten gaan doorzien (hierover gaat Deel IV van deze serie *Samenleving in perspectief*: Multi-actor Procesmanagement in theorie en praktijk).

Actoren vormen de schakel tussen individuele perspectieven en maatschappelijke multi-actor praktijken. Je kunt ze opvatten als “vaatjes” recursief perspectief. Dit recursieve perspectief stelt de beleefwereld van die actor samen. De naam van een actor is dan als een etiket op het vat, een verwijzer naar een specifiek onderdeel van het integrale netwerk van perspectief dat de maatschappelijke praktijk samenstelt. Actoren beleven hun eigen beleefwerelden, en specifieke beleefwerelden omvatten slechts een deel van de maatschappelijke multi-actor praktijk.

Als je vanuit het Recursief Perspectivisme naar een maatschappelijke praktijk van enige omvang kijkt, zie je eigenlijk altijd deze drie niveaus (perspectieven, actoren, maatschappelijke praktijken) terug. Je bekijkt de praktijk op het meest abstracte niveau als één maatschappelijke multi-actor praktijk. Op het meest specifieke niveau bestaat hij uit complexe netwerken van perspectief. Het is onmogelijk al dit perspectief te overzien⁵³³. Maar je hebt wel enig idee ervan: op het tussenniveau onderken je immers beleefwerelden, die je toekent aan de samenstellende actoren. De actoren vormen zo een pragmatisch

⁵³³ Zie ook *the cognitive threshold* in mijn proefschrift, een *threshold* die ik inmiddels niet meer als cognitief zou benoemen, want perspectief kan vele hoedanigheden aannemen, maar het principe dat onze perspectivische capaciteit beperkt en begrensd is verandert daar niet door.

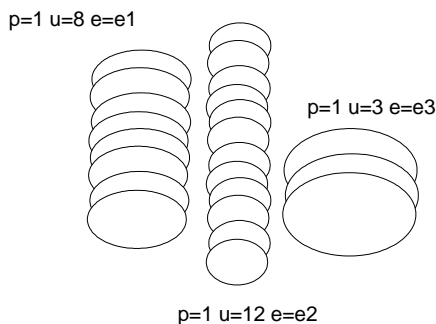
scharnierpunt, een tussenlaag om samenhang en samenwerking (of samenhang en strijd) tussen al die perspectieven op een praktische manier te kunnen duiden en beïnvloeden.

Op basis van deze toelichting kunnen we nu de drie assen van de perspectivische ruimte pragmatisch benoemen in termen van samenhangende actoren. Dat gaat als volgt.

Stel we hebben een maatschappelijke praktijk die bestaat uit een (relatief geschatte) hoeveelheid perspectieven h . Nu kunnen we deze hoeveelheid perspectieven verdelen over de beleefwerelden van de actoren die deze praktijk met elkaar samenstellen. In overeenstemming met de perspectivische dimensies (pluriformiteit, uniformiteit en éénheid) kunnen we daarbij kijken naar:

- het aantal van elkaar *verschillende* actoren, dus actoren met een van elkaar verschillende beleefwereld (pluriformiteit, neem bakkers en politici en slagers),
- het aantal aan elkaar *gelijke* actoren (uniformiteit, het aantal bakkers, het aantal politici en het aantal slagers), en
- de gemiddelde perspectivische omvang van deze verschillende beleefwerelden (éénheid).

De figuur hieronder geeft een illustratief maar weinig realistisch⁵³⁴ beeld: de betreffende maatschappelijke praktijk bestaat uit drie van elkaar verschillende actoren (pluriformiteit), met respectievelijk 8, 12 en 3 identieke leden (uniformiteit, dit vatten we in één positie als het gewogen gemiddelde), en per actor een verschillend aantal samenstellende perspectieven (éénheid, ook hier nemen we het gewogen gemiddelde)⁵³⁵.



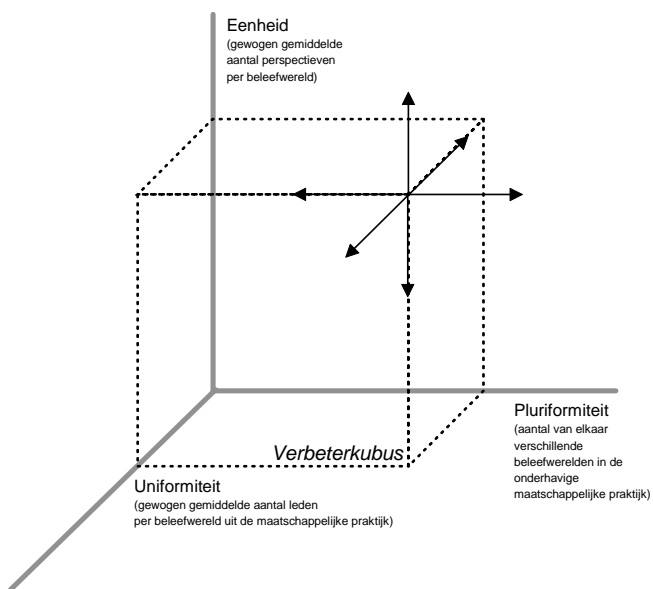
Een maatschappelijke praktijk in termen van actoren en perspectieven.

⁵³⁴ Het gaat doorgaans om grote hoeveelheden perspectief.

⁵³⁵ Dat dit een pragmatische benadering is, blijkt al uit het gegeven dat de actoren eigenlijk moeten overlappen, wil er van een samenhangende maatschappelijke multi-actor praktijk sprake zijn. In complexe situaties weet je zowel het exacte aantal verschillende actoren, als het aantal leden per actor, als de precieze omvang van de actoren niet. Je plaatst de praktijk ongeveer, en leeft ermee dat hij gedelocaliseerd is.

Pluriformiteit benoemt nu het aantal van elkaar verschillende typen beleefwerelden in een maatschappelijke praktijk, uniformiteit het gewogen gemiddelde aantal leden van deze typen actoren, en éénheid de gewogen gemiddelde perspectivische omvang van deze beleefwerelden per lid. Zo blijft gelden $h=p.u.e$.

Een punt in de driedimensionale ruimte plaatst een maatschappelijke praktijk volgens de karakteristieken van zijn actorconfiguratie (zie figuur hieronder). Als p hoog is, doen er veel verschillende typen (duidelijk van elkaar te onderscheiden soorten) actoren mee. Als u hoog is gaat het om grote homogene groepen (duidelijk met elkaar vergelijkbare individuen). Als e groot is zijn de beleefwerelden omvangrijk en complex.



De drie vrijheidsgraden van de verbeterkubus:

- 1: **Pluriformiteit**
Het aantal van elkaar verschillende actoren (beleefwerelden) kan groeien of verminderen .
- 2: **Uniformiteit**
Het aantal dezelfde actoren (beleefwerelden, leden: bakkers, moeders, basketballers, spitsen, ...) kan groeien of krimpen
- 3: **Eenheid**
Het gemiddeld aantal perspectieven dat een pluriforme of uniforme actor/beleefwereld vormt kan groeien of krimpen

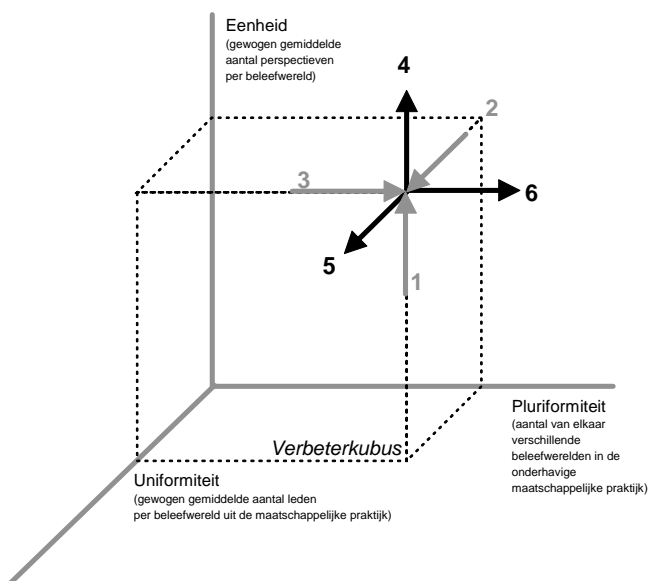
De Verbeterkubus (ook op te vatten als Waardekubus)

De assen geven de perspectivische vrijheidsgraden van maatschappelijke multi-actor praktijken. Je kunt het aantal van elkaar *verschillende* actoren dat meedoet laten toe- of afnemen (langs de pluriformiteitsas). Je kunt het aantal leden per type actor laten toe- of afnemen (langs de uniformiteitsas). Of je kunt het gemiddelde aantal perspectieven in de beleefwerelden laten toe- of afnemen (langs de éénheidsas).

De drie meest extreme interpretaties zijn die waarin respectievelijk p , u en e gelijk zijn aan h (en de beide anderen gelijk aan 1). Tussenvallende punten liggen op het isovlak $p.u.e=h$. Statistisch gesproken geldt dat kubussymmetrie (gemiddelde balans tussen de drie assen: $p \sim u \sim e$) de beste waarde-inspanning verhouding geeft.

9.4.2 Zes waardeoriëntaties

De zes positieve waardeoriëntaties zijn verwant aan de zes vectoren in de figuur hierboven, maar niet identiek. Ze staan weergegeven in de figuur hieronder (de nummers corresponderen met de pijlen in de figuur). Ze beschrijven de verschillende mogelijkheden die er zijn om als maatschappelijke praktijken *verbetering* te realiseren. Dat kan door de inzet in samenhang en samenwerking van *meer* (grensverleggend) en/of *beter* (optimaliserend) perspectief. Ze vergroten ieder de waardeinhoud van de kubus (het aantal maal de kwaliteit van de perspectieven die in samenhang en samenwerking worden ingezet) op hun *eigen* manier, en daarom noem ik ze ook wel de zes *basis* waardeoriëntaties.



De drie optimaliserende waardeoriëntaties: (doelgericht, onderweg naar een bekende top, *improving the existing value box*)

- 1: (Technische) **Procesoptimalisatie**
Technisch beter hetzelfde opleveren. (bv laboratoriumautomatisering)
- 2: **Benuttingsoptimalisatie**
Efficiënter hetzelfde opleveren. (bv beladings- en bezettingsgraad naar 100 %, snijverliezen en *idle time* naar 0 %, verkorting kritische paden)
- 3: **Team optimalisatie**
Beter samenwerkend hetzelfde opleveren. (bv betere samenwerking 1e en 2e lijns zorg, betere samenwerking hartspecialisten)

De drie grensverleggende waardeoriëntaties: (doelzoekend, op zoek naar een nieuwe top, *extending the value box*)

- 4: **Product-dienstinnovatie**
Ontwikkelen van technisch betere producten en diensten. (bv telemonitoring cardio; versterker met betere S/N ratio)
- 5: **Multiplicatie/opschaling** (uitbreiding; groei)
Vergroting werk- en productiekraft, *meer* van hetzelfde. (bv meer mensen en apparaten; meer bedden in ziekenhuis)
- 6: **Maatschappelijke verbreding**
Meer partijen/belangen honoreren, een grotere inclusiviteit. (bv zelfstandig ouder worden, zorg dichtbij, klushuizen R'dam)

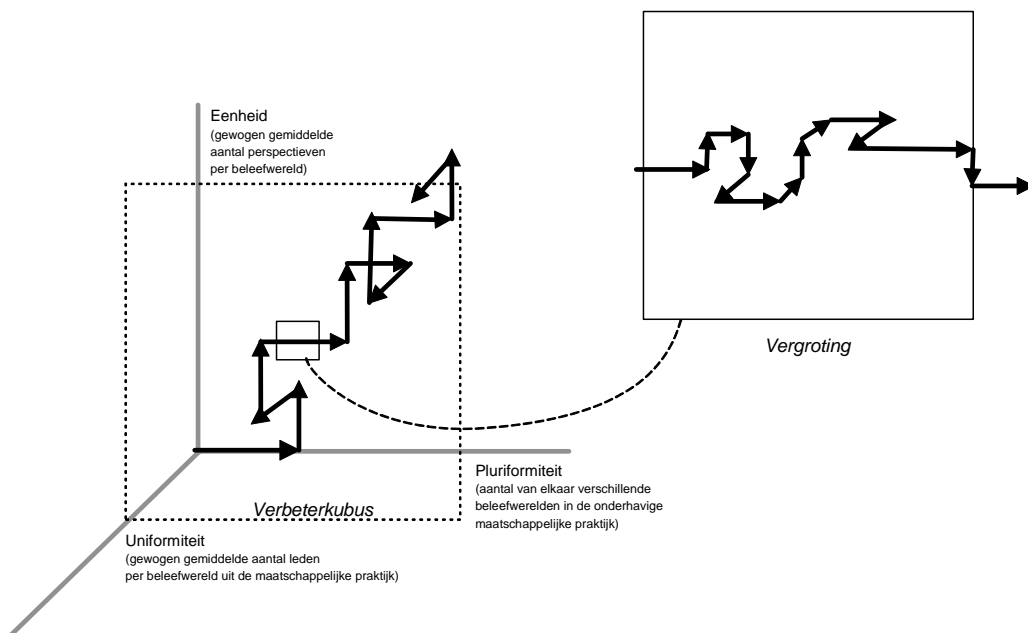
De Verbeterkubus leidt tot zes innovatieve waardeoriëntaties.

Als je slechts één waardeoriëntatie inzet, volg je een monostrategie in innovatie. Dat komt in de meest zuivere vorm overigens nauwelijks voor: het gaat om goed herkenbare basis waardeoriëntaties (iets verderop zullen we ze ieder voor zich karakteriseren in een aantal aspecten), maar in de praktijk zullen ze mengen (vandaar het *diagonale* pad van de mensheid). Zoom je in dan zul je zien dat een zeer lange herhaling van slechts één oriëntatie zeldzaam is⁵³⁶. Denk hier ook aan het herhaaldelijk blijven werpen van zessen

⁵³⁶ De zes waardeoriëntaties zijn niet onafhankelijk van elkaar in het maatschappelijke gebruik. Er is sprake van een trek naar de diagonaal, ze zitten dus als een elastiekje met elkaar verbonden. Steeds grotere overinzet van één tot en met vijf waardeoriëntaties leidt tot een steeds grotere "trek" vanuit de ontbrekende vijf tot en met één waardeoriëntaties. Er is dus sprake van sterke afhankelijkheden, statistische voorkeursrichtingen, afhankelijk van de positie in de ruimte.

met een dobbelsteen. Onder een vergrootglas zie je dan muizen-trapjes met een wisselende optree, afhankelijk van het aantal herhalingen en de mate waarin ze gemiddeld zijn (perspectief is immers fractaal, recursief).

De zes monostrategieën worden gecombineerd tot bijvoorbeeld dubbele, drievoudige en integrale waardestrategieën in innovatie (voorbeelden worden hieronder beschreven).



Recursiviteit in waardeoriëntaties: fractale muizen-trapjes op diverse schalen (voorbeeld extrapolatie).

Monostrategieën

De drie optimaliserende waardeoriëntaties gaan uit van *hetzelfde* resultaat (dezelfde output), maar proberen dit technisch (1), qua efficiëntie (2) of qua samenwerking (3) *beter* te verwezenlijken. “Beter” wil hier zeggen: door gebruik te maken van kwalitatief betere perspectieven in je voortbrengingsproces: ze leveren dezelfde output voor minder inspanning.

1: **Procesoptimalisatie**. Het resultaat verandert niet, maar we willen het technische proces om dat te realiseren verbeteren en vervolmaken. Dit is het achterland van de technische procesefficiëntie. De vereiste inspanning om de waarde te leveren moet omlaag. Voorbeelden: Business Process Redesign, laboratorium automatisering, van batchprocessen naar continue processen in de chemie.

2: **Benuttingsoptimalisatie**. Het doel verandert niet, maar we willen de bestaande actoren, technieken en apparaten veel efficiënter benutten. We willen onderbenutting, leegstand, stilstand, onnodig lange doorlooptijden, onnodige voorraden, kortom allerlei varianten van

onderbenutting van de staande processen en middelen minimaliseren. De reeds aanwezige en ingezette technische resources moeten meer waarde genereren. Voorbeelden: beladingsoptimalisatie, JIT (Just In Time) magazijnmanagement.

3: Teamoptimalisatie. Het doel verandert niet, maar nog niet iedereen in het team is optimaal op elkaar ingespeeld. De 'team spirit' kan hoger. De reeds aanwezige en ingezette human resources moeten meer waarde genereren. Voorbeeld: een groepje hartspecialisten dat niet samen door de bocht kan. Twee sales managers in heftige onderlinge competitie. Innovatie, productie en sales snappen elkaar niet en werken langs elkaar heen. Zorg en welzijn werken langs elkaar heen. Of het aanpakken van ziekenhuisinfecties door alle betrokkenen.

De drie grensverleggende waardeoriëntaties willen juist de output verbeteren: technisch (4), qua volume (5), of door meer mensen te laten deelnemen (6, inclusie). De output is beter omdat hij meer waarde vertegenwoordigt.

4: Product/dienst innovatie. We willen een nieuwe product, dienst of product-dienst combinatie die meer waarde vertegenwoordigt dan de bestaande generatie producten en diensten. We leggen samen de lat dus hoger, ook al weten we nog niet precies waar we uitkomen. Het *product*, de *output* wordt beter. Voorbeeld: het ontwikkelen van betere behandelmethoden voor bestaande zorgvragen; het ontwerpen van versterkers met een hoorbaar neutralere klankkleur.

5: Multiplicatie. Iets wat we al kunnen en deden gaan we op een grotere schaal doen door replicatie (vaker hetzelfde doen; vaak parallel). We hadden bijvoorbeeld twee productiestraten; het worden er 6. We bedienden 200 klanten per maand; het worden er 400 omdat we de front- en backoffice verdubbelen.

6: Maatschappelijke verbreding. We proberen voor *meer* actoren waarde te genereren; aan *meer* belangen invulling te geven, *meer* vragen te bedienen, ook invulling te geven aan tot nu toe *latente* behoeftes. Het draait dus om *inclusie*. Er zijn meer mensen die waarde ervaren, het aantal doelen dat we stellen neemt toe. We zoeken naar een socialere aanpak, een grotere inclusiviteit. *Sociale innovatie* past goed hierbij. Voorbeelden zijn de zorgvernieuwingsprogramma's 'zelfstandig ouder worden' en 'zorg dichtbij', en de wijkverbeteringsprogramma's rond 'kluswoningen' in Rotterdam.

Dubbelstrategieën

Er zijn vele duo's mogelijk. De drie meest voor de hand liggende, gepaard langs de drie assen, worden hieronder besproken. Bondig samengevat draaien 1 en 4 (de éénheid as) om technieken, 2 en 5 (de uniformiteit as) om middelen (benutting), en 3 en 6 (de pluriformiteit as) om mensen.

Techniek. (1) Procesoptimalisatie en (4) Product-dienst innovatie dekken vooral de technische innovatiemogelijkheden. Middelen en mensen staan niet op de voorgrond.

Middelen. (2) Benuttingsoptimalisatie en (5) Multiplicatie dekken vooral het beter gebruiken van *al bestaande* resources (kennis en middelen). Dit is een krachtige waardestrategie omdat het om opschalen van bewezen werkwijzen gaat. Resources staan centraal, technieken en mensen staan niet op de voorgrond.

Mensen. (3) Teamoptimalisatie en (6) Maatschappelijke verbreding: deze twee samen de intermenselijke dimensie; het samenwerken binnen het team en het ontwikkelen van samenwerking met nieuwe partners buiten het oorspronkelijke team (nieuwe coalities). De betrokken mensen staan centraal, middelen en technieken zijn volgend.

Drievoudige strategieën

Ook hier noem ik slechts de meest voor de hand liggende (iedere combinatie van drie komt immers in aanmerking).

(1-3) De eerste drie zijn de drie *optimaliserende* waardeoriëntaties: Procesoptimalisatie, Benuttingsoptimalisatie en Team optimalisatie. In principe nemen ze de bestaande configuratie als context. Ze proberen de *bestaande* Waardekubus meer rigide te *exploiteren* door betere perspectieven hierin te introduceren (vaak door middel van substitutie: je vervangt stukken perspectiefisch weefsel door betere). Ze hebben daarom doorgaans een wat inhoudelijker, incrementeler en doelgerichter karakter dan de andere set van drie (zie hieronder). Het doel (de output) is bekend en verandert niet, maar ze proberen dit doel respectievelijk (1) procestechnisch, (2) qua benutting en (3) qua teamwork beter te realiseren.

(4-6) De tweede set van drie, Product-dienst innovatie, Multiplicatie/opschaling en Maatschappelijke verbreding, zijn *grensverleggende* waardeoriëntaties. Ze zoeken een duidelijk complexere configuratie. Ze proberen de bestaande Waardekubus te vergroten door naar buiten te reiken (doorgaans additie). Ze hebben daardoor een sterker procesmatig, sprongsgewijs en doelzoekend karakter. Ze zoeken een complexere stabiele actorenconfiguratie en proberen deze door respectievelijk (4) product-dienst innovatie, (5) multiplicatie/opschaling en (6) maatschappelijke verbreding te vinden.

Combinatie leidt tot maatschappelijke innovatie

Dubbelstrategieën, drievoudige, viervoudige, vijfvoudige en zesvoudige strategieën zijn allemaal combinatiestrategieën. De zesvoudige hebben een speciale status, ik behandel ze daarom zo meteen apart. Maar in alle andere gevallen geldt bij het combineren van innovatieve waarde strategieën dat er gelijktijdig een voordeel én een nadeel optreedt.

Het voordeel van combinatie is dat je de beschikking hebt over verschillende verbetermechanismen. Je innovatieve gereedschapskist zit dus voller met verschillende gereedschappen.

Het nadeel van combinatie is dat je mogelijk een “moving target” of een instabiele hybride introduceert: omdat iedere monostrategie de maatschappelijke praktijk op een wezenlijk

andere manier verandert (verplaatst), moet je extra je best doen de zaak in samenhang op verbeterkoers te houden. Je moet met al die verschillende gereedschappen om weten te gaan, en je moet wel weten hoe je dat doet, ze zijn niet in alle combinaties zonder meer compatibel. Exploitatie (1-3) en exploratie (4-6) verdragen elkaar bijvoorbeeld slecht: als je ze onzorgvuldig mengt krijg je mogelijk veel frustratie en ergernis en waardeverlies. Mensen gefocust op exploitatie en efficiëntie hebben een broertje dood aan de onzekerheden van innovatie en verandering, en omgekeerd. Technenuten hebben lang niet altijd goede *people skills*, en omgekeerd zijn lang niet alle goede *people managers* ook goede technenuten. Waardeoriëntaties benoemen van elkaar verschillende verbetermechanismen die zich in vele opzichten gedragen als olie en azijn. Je kunt er zeker een lekkere mayonaise van maken, maar dan moet je wel weten wat je doet, je moet er iets aan toevoegen (eieren). Dit vraagt een goede kennis van en overzicht over ingrediënten, en de vaardige hand van een goede kok. Verderop worden alle zes de basis waardeoriëntaties nader gekarakteriseerd aan de hand van een twintigtal aspecten, en zal hun fundamenteel andere geaardheid ten opzichte van elkaar verder blijken en toegelicht worden.

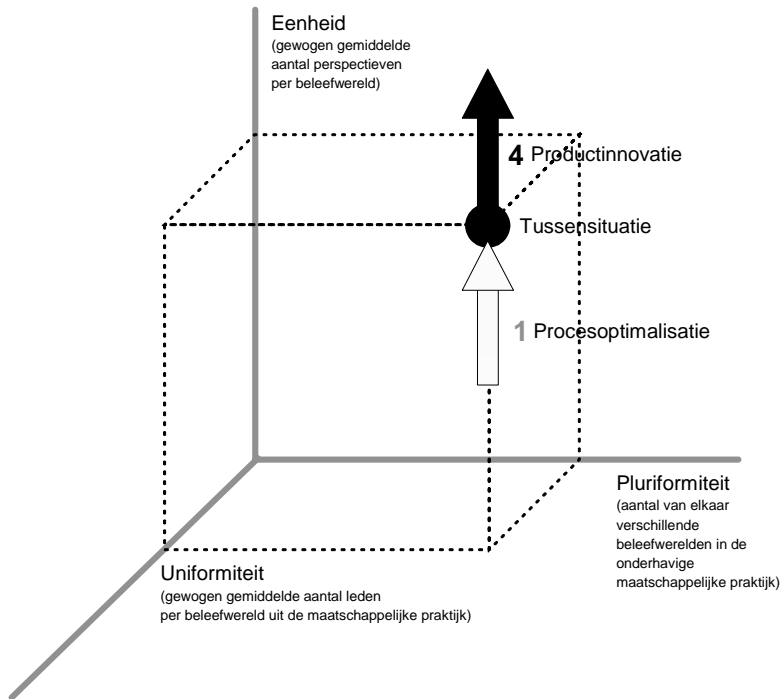
Maar als je waardeoriëntaties slim combineert, en gebruik maakt van hun raakvlakken, ontstaan ook de meest imposante innovatieve maatschappelijke verbeterperspectieven, die flinke verbeterstappen kunnen realiseren in de actorenruimte. Vele combinaties komen in de praktijk voor. Ik bespreek er een aantal, dat leidt tot innovatieve verbeterperspectieven.

Neem bijvoorbeeld de twee dominant technische waardeoriëntaties (1) Procesoptimalisatie en (4) Product-dienst innovatie, beiden gebruik makend van de éénheidsas: ze beogen een krachtig samenhangend en sterk waardegenererend netwerk van perspectieven te genereren (samen een eenheid), en hebben daarbij relatief weinig oog voor de mensen en de middelen as.

- Als je procesoptimalisatie en productinnovatie gelijk inzet (parallel), heb je een stevig probleem, want niets is zo frustrerend als het optimaliseren van een veranderend geheel. Je hebt het net voor elkaar, en het wordt alweer anders.
- Als je slechts op één van de twee inzet, is op een gegeven moment de rek eruit: de citroen is op een gegeven moment wel uitgeperst, en als je blijft innoveren kom je aan exploiteren niet toe. (Zie de waardeparadox, zo meteen te bespreken.)
- Maar als je ze na elkaar schakelt, en ze daarbij zelfs zo gradueel als mogelijk in elkaar over laat vloeien, krijg je hele mooie en krachtige combinaties. Ik beschrijf ze hieronder, en geef ze dan ook grafisch weer in de actorenruimte.

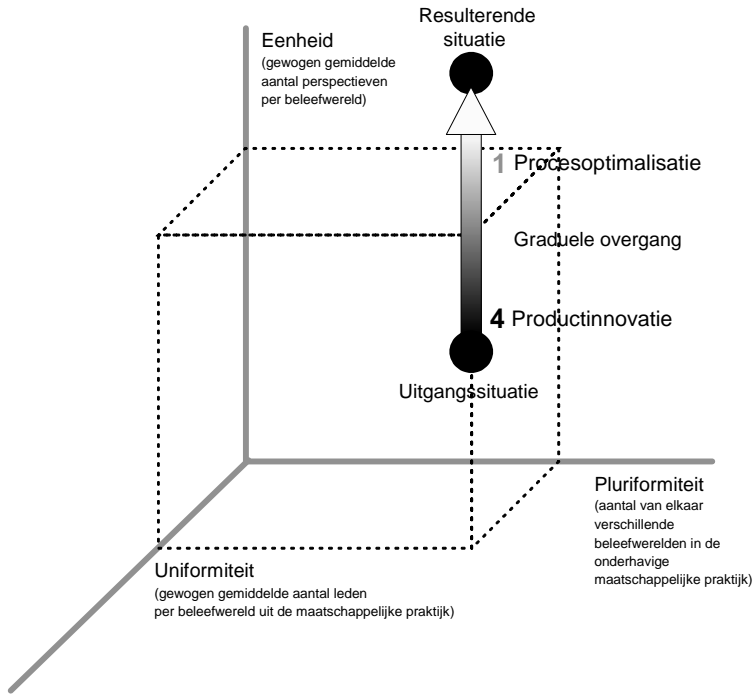
Stel je begint met procesoptimalisatie. Dat levert waarde op, en je gaat dus door. Maar langzaam maar zeker levert dat steeds minder op. De verbetering stagneert. Hoog tijd dus om over te stappen op productinnovatie, want de kans is reëel dat juist zo verdere waardetoename te vinden is. Je start dus met vrijwel volledige optimalisatie, stopt daarmee als dat steeds minder begint te renderen, en gaat dan over tot productinnovatie. Als je eerst optimaliseert, en dan grensverleggend innoveert, is er sprake van een moment waarop je

wisselt (namelijk daar waar je optimalisatie steeds minder rendeert, zelfs stopt als je te lang wacht).



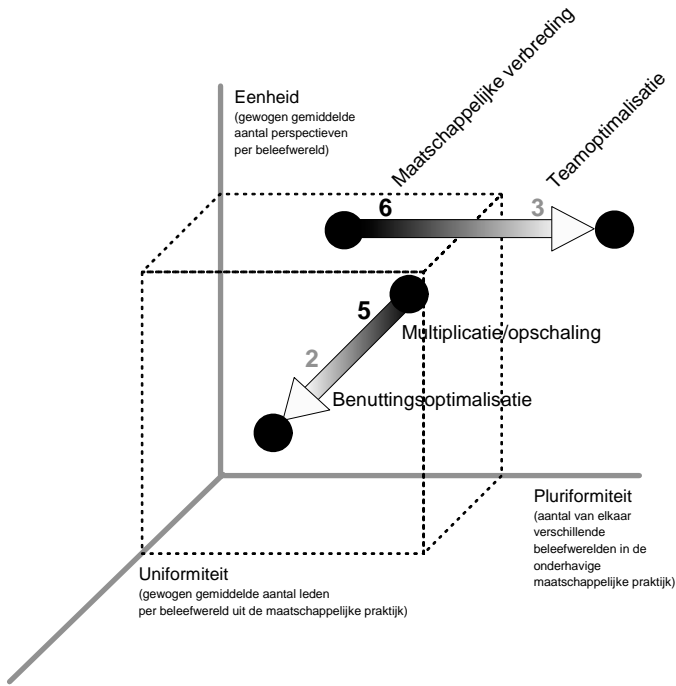
Procesoptimalisatie (1) gevolgd door productinnovatie (4) vergt een tussensituatie. (Idem voor 2 en 5, en 3 en 6.)

Als je dit proces omdraait duikt een meer gradueel innovatief verbeterperspectief op. Je vertrekt dan vanuit een uitgangssituatie waarin je op efficiënte wijze een product maakt. Je denkt dat het product beter kan (*waarom* ga je iets maken), dus je start met een sterk explorerende productinnovatie. Op een gegeven moment worden de contouren van je geïnnoveerde product steeds scherper. Je verbeterproces verandert dan van karakter: je gaat gradueel over van explorerende productinnovatie (*wat* maak je) naar procesoptimalisatie (*hoe* maak je dit). Uiteindelijk kom je bij je geïnnoveerde product uit. (Maar in de richting van slechts één as bewegen is lastig: uiteindelijk zal de diagonaal gaan trekken!)



Productinnovatie (4) gevolgd door Procesoptimalisatie (1) verloopt gradueel, verandert een uitgangssituatie in een resulterende situatie. Het veroorzaakt zo een innovatief maatschappelijk verbeterperspectief dat verloopt van doelzoekend naar doelrealiserend.

Voor de andere twee paren ziet dit er als volgt uit:

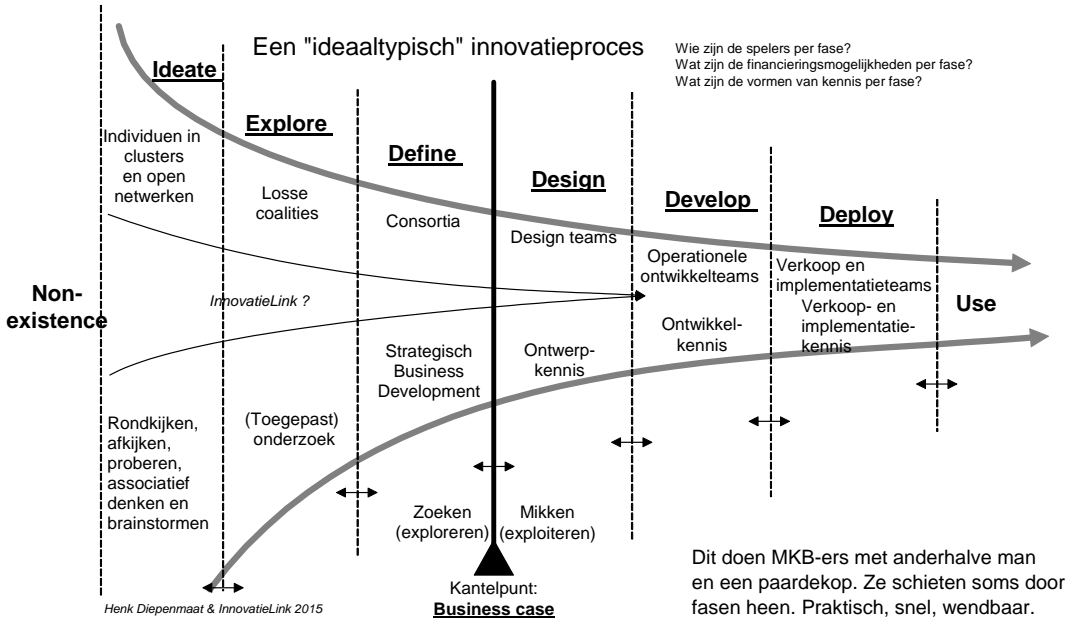


De andere twee éénassige innovatieve maatschappelijke verbeterperspectieven.

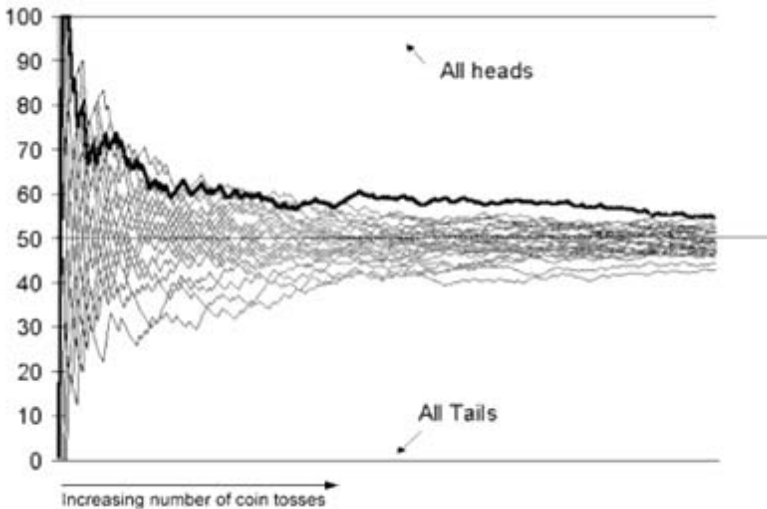
We zien in deze innovatieve verbeterperspectieven de graduele overgang van het verkennen van onbekend terrein (*out of the box, doelzoekend*) naar het optimaliseren binnen bekende kaders (*inside of the box, doelrealiserend*). Deze graduele overgang is bekend in een scala aan innovatietheorieën als de innovatietrechter (Engels: *the innovation funnel*). Het idee is dat naarmate je verder vordert, het karakter verandert van exploreren naar exploiteren, en slechts een *promillage* van de ideeën het einde van de *funnel* uiteindelijk zal halen. Met collega's van InnovatieLink, een organisatie die innovatie bevordert bij het MKB van de Nederlandse topsectoren Energie en Chemie, heb ik deze funnel als volgt geconfigureerd, op basis van vele op *common sense* en ervaring gebaseerde voorbeelden⁵³⁷ (zie figuur hieronder).

De gelijkenis met het werpen van een munt is frappant (zie grafiek onder de funnel). De twee figuren zijn verwant: als je bewust probeert te innoveren kom je in een vergelijkbaar proces als het werpen van kop en munt uit op een balanswaarde. Doe je dit onbewust (random), dan is de figuur vergelijkbaar, maar duurt het langer (meer stappen).

⁵³⁷ O.a. samen met Chris Bruijnes. Zie voor vele mogelijke bronnen onder andere het lemma *Design Thinking* van het onvolprezen Wikipedia, en zoek op *innovation funnel*. Het is natuurlijk geen toeval dat deze *funnel* sterk lijkt op hoe het tweedimensionale geval van het werpen van kop of munt naar een gemiddelde trekt (zie grafiek eerder in dit boek). Iedere kleine stap heeft immers succes of niet.



The funnel (de trechter): een ideaaltypisch innovatieproces loopt van het eerste prille idee tot realisatie, waarbij de verbeterzoekruimte steeds verder ingesnoerd wordt.



De innovation funnel (de innovatietrechter) is nauw verwant aan het stochastische proces van kop en munt werpen (figuur herhaald). Door bewust en slim je innovatiestrategie samen te stellen kun je het stochastische insnoeringsproces verslaan, maar ook dat verslaan vindt weer stochastisch plaats. Je tocht door de funnel kost minder inspanning en/of levert meer waarde. (Je kunt ook zeggen dat je er sneller doorheen gaat.)

Integrale strategieën en maatschappelijk perspectief

Een professionele innovatiepraktijk van enige complexiteit, of deze nu maatschappelijk, organisatorisch, bedrijfsmatig, persoonlijk of wat dan ook is, *combineert alle waardeoriëntaties* die maar van pas komen en wil dus de beschikking hebben over alle gereedschappen uit de innovatiekist. Hij zoekt daarbij steeds de hoogste positie op de diagonaal, de beste kwaliteit perspectieven, en de beste gemiddelde balans. De innovatiestrategie die daarom verreweg superieur is aan alle andere, zowel de monostrategieën, de dubbelstrategieën, de tripelstrategieën als welke andere niet-complete combinatie dan ook, is de *integrale zesvoudige innovatiestrategie*. Deze gebruikt alle drie de vrijheidsgraden en alle zes de waardeoriëntaties⁵³⁸, in een flexibele, adaptieve mix.

Zo zoek je de diagonaal en volg je hem omhoog, terwijl je alle vrijheidsgraden bespeelt van de Waardekubus (Innovatiekubus, Verbeterkubus). Het is een spel van techniek (1 en 4), van middelen (2 en 5) en van mensen (3 en 6). Een spel van optimaliseren (1-3) en van grensverleggen (4-6). Soms focus je op je bestaande proces (1), soms innoveer je je product en/of dienst (4). Soms benut je beter wat je hebt (2), en soms schaal je dat op (5). Soms geef je aandacht aan je team (3), en soms kijk je naar nieuwe spelers daarbuiten (6).

We zien nu ook weer op een andere wijze waar de diagonaal vandaan komt: als we alle oriëntaties ongeveer gelijkelijk inzetten, is het resultaat immers ongeveer een pad langs de diagonaal. En omdat we op voorhand echt niet kunnen weten welke oriëntatie de voorkeur verdient (we passen Ockham's scheermes toe) is dat de meest robuuste *a priori* strategie. Daarom staat de doelman bij strafschoppen in het midden. We zien hier weer op een andere manier uitgedrukt dat, gemiddeld en statistisch gesproken, perspectieven tenderen naar een gemiddelde inspanning en een gemiddelde waarde.

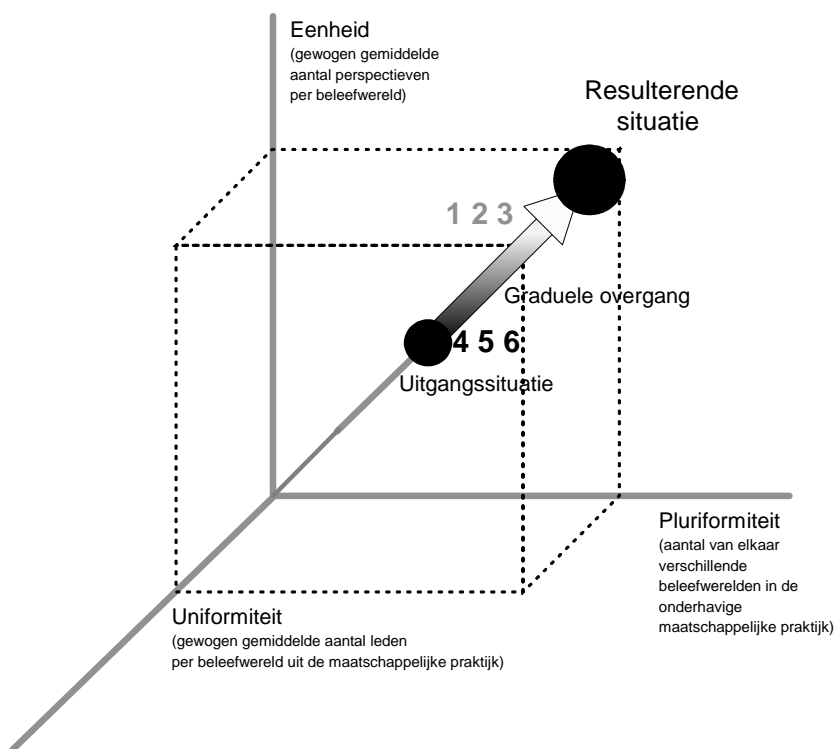
Het innovatieve maatschappelijk verbeterperspectief in zes oriëntaties ziet er analoog uit aan de tweevoudige perspectieven, hierboven al gepresenteerd. Ook hier *vertrekt* een maatschappelijke praktijk vanuit een positie in de ruimte (een maatschappelijke vertreksituatie), en *eindigt* hij op een andere positie in de ruimte (een maatschappelijke resultaatituatie). Ook hier slaat grensverlegging/explorerende verkenning om in doelzoekende optimalisatie. Het enige verschil is dat aan het begin nu *drie* grensverleggende waardeoriëntaties (4, 5 en 6) domineren, en aan het eind *drie* optimaliserende waardeoriëntaties (1, 2 en 3).

We kunnen nu inzien hoe de drie eerdere tweevoudige voorbeelden (4 en 1, 5 en 2, 6 en 3) verbijzonderingen zijn van het integrale maatschappelijke verbeterperspectief dat zesvoudige (zeswaardige) innovatie vereist. Ze ontstaan omdat specifieke varianten domineren (en de twee andere opties sterk onderbedeeld blijven). Onderstaande figuur

⁵³⁸ Een echt integrale waardestrategie gebruikt natuurlijk naast de zes positieve waardeoriëntaties ook de zes negatieve (je draait hiervoor gewoon de pijlen om).

plaatst een integraal innovatief verbeterperspectief (een maatschappelijk of multi-actor verbeterperspectief) in de actorenruimte.

Het verschil tussen maatschappelijke innovatie en *Het pad van de mensheid* tot op heden is dat in geval van maatschappelijke innovatie expliciet en bewust gezocht wordt naar verbetering langs het diagonale pad, in plaats van dat het stochastisch tot stand komt. In beide gevallen worden waargenomen verbeteringen steeds geborgd en geschraagd. Maar het bewust innoverende pad zal, zolang maar niet te vroeg, dus al in het explorerende deel, aan inhoudelijke *winner picking* wordt gedaan, gemiddeld gesproken het stochastische Pad van de mensheid verslaan. *Winner picking* strategieën zijn immers dominant optimaliserend, en niet grensverleggend. Je kunt je afvragen of ze de naam *strategie* daarom wel verdienen: het zijn eerder *taktieken*, vanwege hun meer ingeperkte aard.



Maatschappelijk innovatieve multi-actor perspectieven verlopen gradueel van een doelzoekende grensverleggende mix (4, 5 en 6) naar een doelrealiserende optimaliserende mix (1, 2 en 3).

Multi-actor perspectieven als bèta-gamma bruggen: S-curven

Multi-actor perspectieven drukken (verregaand) objectieve verbeteringen van uitgangssituatie naar resulterende situatie uit in termen van (verregaand) subjectieve perspectieven van de betrokken actoren. Dat is geen toeval, want het Recursief Perspectivisme positioneert zich filosofisch gesproken zorgvuldig tussen een steriel en

onverschillig objectivisme (extreem bèta) en een “anything goes” en “extremely bounded” subjectivisme (extreem gamma) in, en verwerpt deze beide extremen in hun absolute limieten⁵³⁹. Maatschappelijke multi-actor perspectieven verbinden zo object en subject: ze functioneren als bèta-gamma bruggen⁵⁴⁰.

Succesvolle realisatie van een multi-actor verbeterperspectief vereist inspanning en veroorzaakt een waardesprong in de optiek van de betrokken actoren, dit vergt tijd en verandering in de door hen gedeelde omgeving.

Absolute waarde (in Euro's of goud), objectieve inspanning (verrichte arbeid in Joules) en verlopen Newtoniaanse tijd (planetentijd of atoomtijd) zijn anders dan belevingswaarde, beleefde inspanning en ervaren tijdsduur (Bergsoniaanse tijd, *durée*⁵⁴¹). Ervaringen fluctueren rond gemiddelden – vanuit een actorenoptiek is objectief niets anders dan de situatie dat alle actoren dit gemiddelde ervaren - maar kunnen voor individuele actoren enorm hiervan afwijken. Die gemiddelde waarde kunnen we bijvoorbeeld benaderen door uit te gaan van gemiddelde waarden per perspectief voor dimensies als tijd, inspanning en waarde (zie Sectie II van dit boek). Dit is feitelijk een Aristoteliaanse gedachte (zie de *Ethica Nicomachea* van Aristoteles waarin hij deugden positioneert als een gulden middenweg, een gemiddelde tussen twee ondeugden).

Zo kunnen we ook een waarde-tijd grafiek maken van de ontwikkeling en ontvouwing van een innovatief multi-actor perspectief, m.a.w. maatschappelijke innovatie. Aan het begin wordt flink grensverlegd en geëxploreerd met waardeoriëntaties 4, 5 en 6 (zie figuur hierboven). Vele perspectieven worden geprobeerd en weer verworpen, de werkwijze is ronduit experimenteel en *out of the box*. Dat wil zeggen dat de tijd (en de inspanning) flink toeneemt, de waarde nog nauwelijks. Maar gaandeweg wordt het zicht helderder, het doel beter bekend, en gradueel worden de grensverleggende oriëntaties 4, 5 en 6 meer en meer vervangen door de optimaliserende oriëntaties 1, 2 en 3. Optimaliserende perspectieven genereren eerst snel en doeltreffend waarde: de eerste klappen zijn daalders waard, de waardecurve stijgt steeds sneller in de tijd. Maar dat kan niet zo doorgaan: op een gegeven moment raakt de citroen steeds verder uitgeknepen. De tijd loopt door, maar perspectieven worden opnieuw steeds vaker verworpen. de waardegeneratie neemt steeds sneller af, totdat een nieuwe vrijwel constante waarde bereikt wordt in de tijd.

De waardecurve die zo ontstaat in het tijd-waarde domein is de S-curve: een curve die onder anderen door mijn vroegere collega Jan Rotmans⁵⁴² gebruikt wordt om

⁵³⁹ Zie Deel 1 van deze serie, Diepenmaat 2009, Een filosofie van de maatschappelijke praktijk.

⁵⁴⁰ Zie Diepenmaat 1997, Trinity, Model-Based Support For Multi-Actor Environmental Problem Solving, p. 35 (proefschrift).

⁵⁴¹ Henri Bergson (English translation, 1910) *Time and Free Will: An Essay on the Immediate Data of Consciousness*.

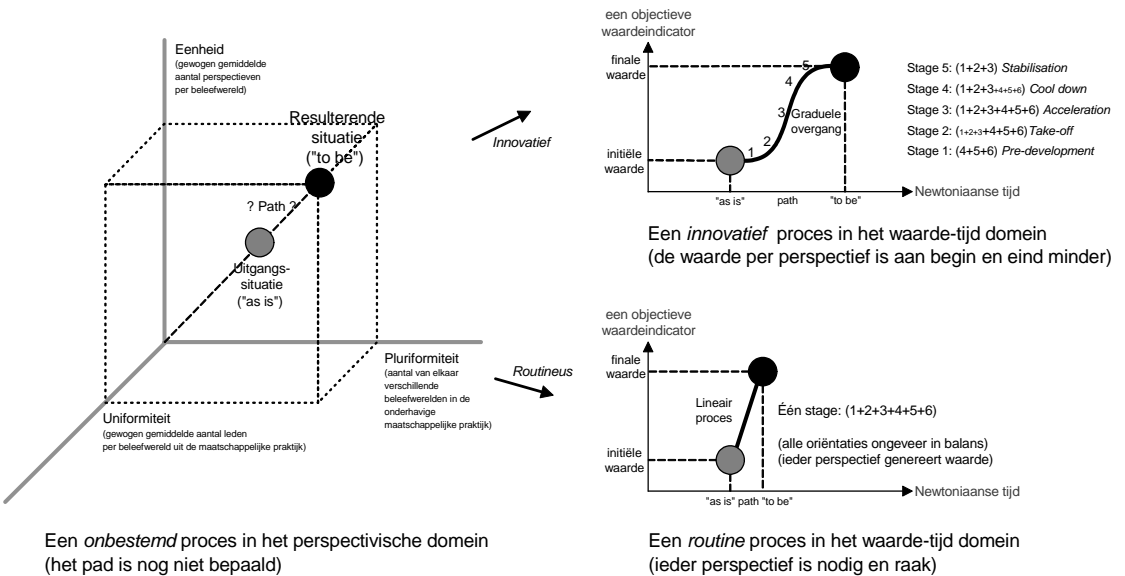
⁵⁴² Van DRIFT: het *Dutch Research Institute For Transitions* van de Erasmus Universiteit Rotterdam, waar ik in deeltijd aan verbonden ben geweest.

maatschappelijke transitie richting duurzaamheid te beschrijven binnen het vakgebied van transitie management.

Rotmans onderscheidt de volgende fasen (in de praktijk zullen ze overlappen, de tekst tussen haakjes achter de fasen is van mijn hand):

1. **Pre-development** (een tijd van stevig proberen en experimenteren)
2. **Take-off** (de kansrijke ontwikkelingen krijgen vaste voet aan de grond)
3. **Acceleration** (de kansrijke ontwikkelingen nemen een steeds grotere vlucht)
4. **Stabilisation** (de maatschappij heeft de kansrijke ontwikkelingen verregaand opgenomen en raakt verzadigd)

Onderstaande figuur toont hoe de S-curve in het tijd-waarde domein correspondeert met het perspectivische pad van een innovatief perspectief in de actorenruimte. Bij een innovatief perspectief is aan het begin een groot aantal deelperspectieven niet waarde renderend, vanwege het verkennende karakter. Aan het eind geldt hetzelfde, maar nu omdat het aantal verbetermogelijkheden steeds minder wordt. Vanwege deze eigenschappen van een innovatief traject ontstaat de karakteristieke S-curve. Bij een routine perspectief daarentegen levert ieder deelperspectief gemiddeld eenzelfde waarde, en gaat er niets aan waarde verloren vanwege verkenning (aan het begin) of uitgeputte verbetermogelijkheden (aan het eind). Daarom is het routine pad grofweg lineair in het waarde-tijd domein, en wordt de gemiddelde waarde per perspectief als vrij gemiddeld ervaren.

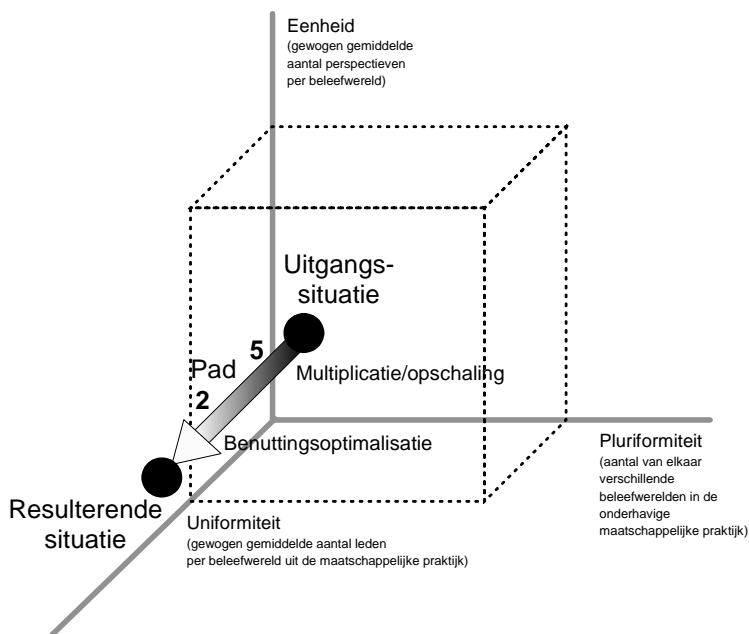


Verschillen tussen innovatieve en routine verbeteringen in het waarde-tijd domein

Het valt nog niet mee om één waardeindicator te vinden (de verticale as van de waarde-tijd grafieken) die zowel praktisch als acceptabel (objectief) is voor alle betrokken actoren in een multi-actor perspectief. Deze moet zo perfect als mogelijk correleren met de integrale inhoud van de Waardekubus, en die waarde dekt het geheel van vele verschillende, en vaak zelfs tegengestelde belangen. Waarde wordt immers *dan* ervaren als een belang *bewust* wordt ingevuld, en hoe groter het belang, hoe hoger de waarde. Voorbeelden van *proxies* van objectieve waardeindicatoren die maatschappelijk gebruikt worden, zijn Euro's, aantallen verkochte producten, additionele omzet, banen, opleidingsniveaus, allemaal zaken die eenvoudig geteld kunnen worden in een objectieve zin. Maar geen van deze voorbeelden kan alle belangen van alle betrokken actoren dekken.

Grote delen van moderne maatschappijen accepteren vrij klakkeloos financieel-economische waardeindicatoren als leidend, want financieel-economisch denken op de korte termijn, en binnen strakke kaders, is de moderniteit op zijn top. Maar financieel-economisch denken negeert vele belangen die er heel wezenlijk toe doen, zoals de toenemende zorgen over ons klimaat en milieu, de uitsluiting van steeds grotere groepen (nu vooral nog laagopgeleide) mensen, en het kraken van onze economieën ons duidelijk maken. Waarde is inherent pluriform, want het heeft zijn diepste wortels in perspectieven, dus in actoren, dus in één pluriforme multi-actor maatschappij. De plurimoderne kijk van Team Wereld trekt de consequenties hieruit.

Al in de 19^e en 20^e eeuw is sociologisch werk verricht aan de *diffusie van innovaties (de verspreiding van innovaties)* waarbij de S-curve opdook, onder andere door de socioloog Gabriel Tarde (1843-1904) en anderen. Bij de diffusie van innovaties gaat het erom dat en hoe (in welk tempo) leden van sociale groepen, neem landbouwers, innovaties adopteren. Denk aan nieuwe technieken of hulpstoffen. Innovatiediffusie kan in de perspectivische ruimte eenvoudig worden herkend als een opwaartse verplaatsing langs de *uniformiteitsas*. De uniformiteitsas benoemt immers het aantal leden, aanhangers, gebruikers van een specifieke perspectivische praktijk (zie figuur hieronder). Deze praktijk wordt qua perspectivische structuur nader gekarakteriseerd door de andere twee assen.



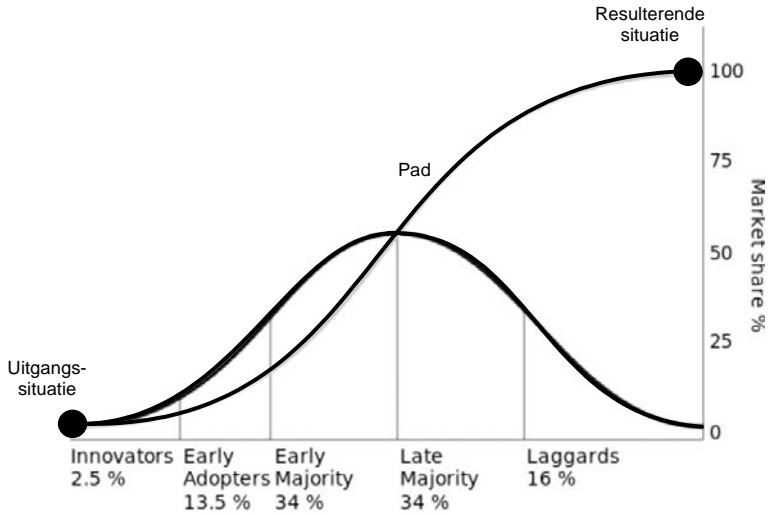
Innovatiediffusie in het perspectivische domein betreft opwaartse verplaatsing langs de uniformiteitsas. Als tegelijkertijd een slechtere praktijk verdrongen wordt, verplaatst deze zich omgekeerd.

De ruraal-socioloog Everett M. Rogers verzamelde meer dan 500 sociologisch-empirische diffusieonderzoeken in allerlei domeinen (in de tweede helft van de vorige eeuw⁵⁴³), en bepaalde hieruit de S-curve als het dominante kenmerkende diffusiepatroon. Binnen een sociologische groep zijn er natuurlijk koplopers en achterlopers bij het adopteren van een innovatie, wat hem bewoog tot het onderscheiden van verschillende subtypen. De subtypen die Rogers onderscheidt zijn:

1. Innovators
2. Early adopters
3. Early majority
4. Late majority
5. Laggards

Hun aandeel en de resulterende S-curve in het waarde-tijd domein staan hieronder weergegeven.

⁵⁴³ Zie het befaamde boek van E.M. Rogers: *Diffusion of Innovations*, 1962.



De innovatiediffusietheorie van Rogers in beeld (bron: Wikipedia; de twee dikke zwarte punten en de Nederlandse teksten zijn door mij toegevoegd).

Het generale idee is dat eerst slechts een paar innovatief ingestelde mensen de innovatie zullen adopteren, dan zullen er meer en meer volgen omdat ze de waarde overal om hen heen zien verschijnen en dit zullen overnemen (dit is statistisch thermodynamisch direct te vergelijken met een groeiende botsingskans van typen moleculen). De curve stijgt sneller en sneller. Maar aan het einde zullen er steeds minder over zijn in de groep om de innovatie over te nemen (dit laatste is statistisch thermodynamisch vergelijkbaar met een chemisch verzadigingseffect). De curve zal steeds minder snel stijgen, en uiteindelijk zal de stijging zelfs stoppen. Het resultaat is de karakteristieke scheve S.

Ook bij diffusie herkennen we het verschil tussen innovatiediffusie (een S-curve) en routinematige diffusie (een rechte lijn) in het waarde-tijd domein, analoog aan de verschillen tussen *innovatieve* en *routine* verbeteringen in drie dimensies, drie figuren eerder. Een rechte lijn in het waarde-tijd domein betekent dat de waardegeneratie in termen van de objectieve indicator gelijkmatig gespreid wordt in de tijd. De aanname, dat het genereren van een eenheid waarde *gemiddeld* een bepaalde hoeveelheid tijd en een vast aantal perspectieven kost, snijdt vooral hout voor routine perspectieven en hele complexe perspectieven (in dit laatste geval gaat de wet van grote aantallen op). Hij geldt *niet* binnen een complexe innovatie (volgens welk pad dan ook): hier duikt - althans gemiddeld gesproken - de S-curve op.

De waardeparadox impliceert een waardebalans

Om de integrale innovatiestrategie, die alle zes⁵⁴⁴ de basis waardeoriëntaties flexibel combineert, goed naar waarde te kunnen schatten, is het zaak “de waardeparadox” te presenteren en nader toe te lichten. De waardeparadox is een statistisch (een gemiddeld) geldende vuistregel die ten grondslag ligt aan *alle* innovatie, aan *alle* verbetering. Hij staat als economisch ervaringsgegeven onder meer bekend als de wet van toe- en afnemende meeropbrengsten.

De *waardeparadox* rust op de recursief perspectivische ruimte, en luidt als volgt:

Je kunt op de korte termijn een perspectivische richting inslaan die waarde genereert. Maar als je te lang doorgaat met één waardeoriëntatie die initieel waarde genereert, laat de waarde onvermijdelijk steeds meer na, vroeg of laat, en moet je wisselen. Dat komt omdat je onherroepelijk de diagonaal passeert (misschien start je er zelfs al voorbij, dan gaat het meteen al mis), en dan steeds verder van de diagonaal afkomt, en steeds meer uit balans raakt⁵⁴⁵. In een complexe dynamische omgeving zal iedere⁵⁴⁶ ingeslagen richting die extra waarde genereert (iedere waardeoriëntatie), indien steeds maar verder doorgevoerd, uiteindelijk resulteren in de vernietiging van waarde.

De waardeparadox lijkt in eerste instantie een wat ontmoedigende paradox. Heb je eindelijk een richting gevonden die extra waarde oplevert, is hij gedoemd te mislukken! Maar er ligt onmiskenbaar een zekere logica aan ten grondslag. Als je een specifieke richting kiest, geef je deze extra aandacht, je benut zijn waardepotentieel, maar noodzakelijkerwijs verwaarloos je dan de verzilvering van de potenties die in de andere richtingen liggen. Vroeg of laat (en gemiddeld gesproken naar rato van het aantal basis oriëntaties dat je aandacht geeft of juist verwaarloost) breekt je dat steeds meer op.

Dit besef rust breed op onze ervaring. We zien de waardeparadox daarom in actie op allerlei schalen, in de vorm van allerlei *life cycles* en economische golfverschijnselen.

De economie is sowieso een toonbeeld van schokkerige verlopen. Economen proberen hier patronen in te herkennen, en spreken daarom graag en veel van cycli of golven: varkenscycli en scheepsbouwcycli in sectoren (zie de Nederlandse economie en aartsvader van de econometrie Jan Tinbergen), economische cycli in Nationale economieën en economische machtsblokken, Kondratieff cycli in de internationale productie, kuznets-, juglar- en kitchin golven. Je kunt ook denken aan product life cycles, technology life cycles, economische hausses en baisses, de bewegingen van de wereldeconomie en de opkomst en

⁵⁴⁴ Als je ook ‘op je schreden terugkeren’ toestaat zijn het er natuurlijk 12.

⁵⁴⁵ Je komt dan evengoed de kwantumtheoretische schommelingen tegen, maar ik spreek hier gemiddeld, en dan gaat het weer bergaf.

⁵⁴⁶ Iedere richting parallel aan de assen. Het diagonale pad van de mensheid vormt natuurlijk de uitzondering, en dat is waarom het spontaan emergeert.

ondergang van beschavingen⁵⁴⁷. Of aan de technische analyse op de beurs (de steunniveaus worden veroorzaakt door toppen op verschillende hoogten, de technische analyse vooronderstelt perspectivisch gesproken dat we het pad door het perspectivische landschap heen en weer gaan in een soort processie van Echternach).

Ik ben weliswaar geen econoom, maar ik denk dat de door economen herkende cycli en golven veel hout snijden. Ik denk dat economische cycli en golven (economische patronen) direct verklaard worden door het Recursief Perspectivisme. In *equilibrium situaties* rusten ze volgens mij op de contouren van het perspectivische berglandschap, het betreft evenwicht zoekende bewegingen (oscillaties) rond balanspunten (toppen, pieken) op een bepaalde perspectivische schaal. In een *omvangrijker groei- of krimppad* geplaatst lopen ze onvermijdelijk tegen de intrinsieke veranderende eigenschappen van het perspectivische landschap aan, we gaan dan immers van top naar top. (Dit geldt overigens op de kleinere schalen ook, het betreft immers een Recursief Perspectivisme.) Dat we ze meestal wel en soms ook weer helemaal niet menen te herkennen, dat ze houvast bieden maar ook weer niet zo heel enorm veel, komt volgens mij vanwege de bijzondere combinatie van een stochastisch pad (de kleinste stappen op de kleinste schalen) in een *a priori* perspectivisch berglandschap (de grootste schaal). Omdat we ons als individuele mensen - of als integrale mensheid, dat doet er voor een perspectivisch bewustzijn niet zo toe - met een blinddoek om via een proces van trial and error in een perspectivisch landschap voortbewegen verlopen onze paden zo grillig, en zwerven we soms wat langer rond bij een specifieke top op een specifieke schaal. Maar uiteindelijk vinden we steeds weer een weg verder omhoog. *Het pad van de mensheid* rust nu eenmaal op het perspectivische landschap, en onze aard als bijziende verbeteraars. Mutatis mutandis geldt dit ook voor alle onderdelen van dit pad, en dus ook de economische paden.

De waardeparadox lijkt dus in eerste instantie niet veel steun te geven. Maar denk je iets verder door, dan blijkt de waardeparadox niet ontmoedigend, maar juist erg bemoedigend, zelfs richtinggevend. Hij herbergt een pracht van een koers. Je kunt immers van richting, van oriëntatie veranderen! En dat is precies waarin de innovatiekubus voorziet: hij biedt ons een complete set van zes evenwichtig⁵⁴⁸ verdeelde waardeoriëntaties. Een integrale adaptieve strategie die *alle zes* de waardeoriëntaties flexibel en op de lange termijn evenwichtig inzet kan onvermijdelijke achteruitgang wel zeker voorkomen. Hij zal zelfs leiden tot een waardegroei.

Je kunt de waardeparadox daarom ook positief herformuleren. Je kiest dan precies de inverse van wat je volgens de waardeparadox *niet* moet doen. Dit leidt tot de waardebalans:

Op de lange termijn, als een bewustzijn maar lang genoeg doorgaat met het perspectivische proces, zullen alle basis waardeoriëntaties gemiddeld even vaak in waarde resulteren.

⁵⁴⁷ Wellicht zijn we op korte termijn sterfelijk vanwege de waardeparadox, en kunnen we de onsterfelijkheid steeds beter benaderen door steeds meer waarden in samenhang te honoreren.

⁵⁴⁸ Evenwichtig omdat hij minimale aannames doet die dit evenwicht zouden verstoren.

Het perspectivische proces is het bewust ervaren van een flux van (samengestelde) perspectieven. Het Recursief Perspectivisme gaat ervan uit dat alle perspectieven aan elkaar verwant zijn, en dat er daarom zinvolle gemiddelden per perspectief bestaan in termen van intentionele karakteristieken als inspanning en waarde (dit is een herformulering van een doelmatigheidsassumptie). Als alle oriëntaties in evenveel waarde resulteren, betekent dit daarom dat er in iedere oriëntatie evenveel perspectieven “doorlopen”, ervaren zijn, en dat deze gemiddeld en opgeteld in evenveel waarde zullen resulteren. Respecteer je op de langere termijn de diagonale waardebalans, dan zal het je daarom gemiddeld beter gaan, want dan verwaarloos je geen enkele van de voorhanden zijnde waardecontributies.

Dat is precies de reden waarom de diagonaal in de perspectivische ruimte opduikt als *Het pad van de mensheid*, ook al sturen we daar als mensheid tot op heden op geen enkele manier bewust op. Zodra we al vooruit struikelend bewust verbeteringen ervaren (leren), borgen en schragen we deze immers, en daarom is er sprake van een “trek” naar de diagonaal. De waardebalans geldt voor *bewust* waardezoekende processen. Ook daarvoor geldt immers dat ze goed of fout kunnen uitpakken (maar de *succes rate* zal hoger zijn dan bij pure random processen), en dat ze er daarom goed aan doen alle voorhanden zijnde oriëntaties in te zetten. Juist daarom is het slim in de toekomst ook samen, op grotere schalen, min of meer te sturen op *Het pad van de mensheid*. Je komt stevige pieken en dalen tegen, en de dalen worden steeds lastiger te nemen, maar uiteindelijk is er langs de diagonaal altijd weer een hogere piek (zie ook Thema I van dit boek, de prelude)⁵⁴⁹.

Als we gemiddeld gesproken alle zes de innovatiemethoden even zwaar inzetten volgen we het diagonale pad van de mensheid omhoog. Deze diagonale koers van de oorsprong weg is de enige koers die kan voorkomen dat *De wet van de toe- en afnemende meeropbrengsten* toe zal slaan, juist omdat hij de waardebalans respecteert. *De wet van de toe- en afnemende meeropbrengsten* is één van de namen waaronder de waardeparadox in de economie en de bedrijfskunde opduikt. Koersen die de diagonaal snijden, vergroten de onbalans na het snijpunt, aan het begin maar een beetje, maar naarmate de afstand steeds groter wordt steeds sterker, met als resultaat een toenemend ongunstige verhouding tussen inspanning en waarde.

Dat is interessant: de diagonaal laat - in bedrijfseconomische, maar ook in maatschappelijke termen - het pad zien dat *De wet van de toe- en afnemende meeropbrengsten* optimaal vermijdt. Dit pad rust op recursief perspectief (het wordt ervaren door actoren). Ga je naar meer balans (ga je naar de diagonaal toe), dan neemt de gemiddelde waarde per inspanning toe. Ga je naar minder balans (ga je van de diagonaal weg), dan neemt de gemiddelde waarde per inspanning af. Je kunt zo de gemiddelde verbeterpotentie zelfs berekenen voor trajecten door de perspectivische ruimte. Zolang je

⁵⁴⁹ Dit natuurlijk onder de aanname dat er in het heelal enorm veel meer potentiële perspectivische configuraties te maken zijn dan wat mensen aankunnen.

de diagonaal dichter nadert is er sprake van toenemende meeropbrengsten. Het optimum bevindt zich voor ieder aantal perspectieven zo dicht mogelijk bij de diagonaal. Ga je door de balans heen, dan zullen je meeropbrengsten steeds verder verminderen.

De statistische dubbelhypothese

*"If you don't eat yer meat, you can't have any pudding.
How can you have any pudding if you don't eat yer meat?"*
The Wall, Pink Floyd

Aan zowel de waarde*paradox* als de waarde*balans* ligt impliciet een statistische dubbelhypothese⁵⁵⁰ ten grondslag. Het is een hypothese waar we allemaal op bouwen, maar die per definitie niet te bewijzen is. Hij rust ten diepste op de perspectieven die we reeds *hebben* ervaren: ons verleden, en voorspelt op basis van deze ervaringen iets over de perspectieven die we nog *zullen* ervaren: onze toekomst. Hij draait dus letterlijk om het heden, het *nu*. Juist omdat hij onze toekomst via het heden verbindt aan ons verleden, onttrekt hij zich aan formele bewijsvoering. Hij is ook niet waterdicht⁵⁵¹. De dubbelhypothese ontleent zijn waarde aan het gegeven dat hij in de praktijk bevestigd wordt: statistisch gesproken snijdt hij tot op heden pragmatisch hout, en dat is dat.

Een bewustzijn speelt met perspectieven, en volgt daarbij de statistische dubbelhypothese. Hij draait om het spel tussen anticipatie op de korte termijn en confrontatie op de lange termijn⁵⁵².

Die statistische dubbelhypothese luidt als volgt:

Perspectieven bieden op de steeds kortere termijn steeds vastere grond voor inhoudelijke anticipatie, maar zijn op de steeds langere termijn stochastisch verdeeld en confronterend.

Perspectieven in een bewustzijn presteren hiermee *precies omgekeerd* als de worpen van een dobbelsteen: deze laatste zijn juist op de korte termijn confronterend, en op de langere termijn een baken van anticipatie.

We anticiperen steeds op basis van de ervaringen (en dus de perspectieven) die we tot dan toe ervaren hebben. Daarom verwacht ik op de korte termijn en dichtbij, als er weinig

⁵⁵⁰ Verwante aannames kom je tegen in de fundamenteën van de natuurwetenschappen. Voorbeelden zijn de Ergodische Hypothese uit de statistische thermodynamica, en de al eerder genoemde argumentatie van Boltzmann waarmee hij in essentie op basis van een state space verklaarde waarom parfumdamp wel uit, maar nooit in een flesje diffundeert.

⁵⁵¹ Iedereen die beweert dat hij wel een waterdichte hypothese heeft is een fundamentalist, en zou zich moeten afvragen hoe hij dan onderbouwen kan dat hij op zekere en onbetwiste fundamenteën staat.

⁵⁵² Onder "termijn" wordt hierbij niet iets Newtoniaans tijdelijks verstaan, dat zou immers een objectieve positie impliceren, maar het totale aantal perspectieven dat doorlopen, ervaren wordt. Tijd en ruimte zijn immers geen *a priori* gegeven in het Recursief Perspectivisme, maar emergente kwaliteiten: er is slechts het beleven van stromen van perspectieven. Daarmee verloopt tegelijk met een ruimtelijke beleving (de emergente kwaliteit "ruimte") ook de emergente kwaliteit "tijd".

perspectieven verstreken zijn in mijn bewustzijn, *wel* een wandelaar met een hond in de bosrand waar ik woon, en *geen* wandelaar met een olifant. Daarom verwacht ik *wel* dat mijn huis er nog staat als ik zelf terugkeer van een wandeling, en *niet* dat het weg is. Daarom verwacht ik *wel* dat mijn koffieapparaat werkt, en *niet* dat het kapot is. Daarom verwacht ik – op nog kortere termijn – dat er zich een vaste materiële omgeving om mij heen bevindt die zich op een bepaalde manier gedraagt (de “echte” wereld).

Die verwachtingen hoeven natuurlijk niet te kloppen. Zo is er een ezelsociëteit hier iets verderop in het Zeister bos, die gepensioneerde werkezels uit Europa opvangt, en ik kom dus regelmatig een wandelaar met een gepensioneerde ezel tegen (een ervaring waarvan ik verwacht dat hij zeker niet gemeengoed zal zijn op andere plekken in Nederland). Dus waarom zou er geen olifantensociëteit kunnen komen in het Zeister Bos? Op grond van mijn ervaringen anticipeer ik daar evengoed niet op. Ook valt er wel eens een huis in een gat, het verdwijnt, onlangs nog, in Duitsland. En mijn koffieapparaat geeft na een gemiddeld, mij overigens onbekend maar vast hoog aantal kopjes koffie gewoon de geest. Ook dat *kan* allemaal wel, maar opnieuw: op grond van mijn ervaringen anticipeer ik er nauwelijks tot niet op.

Omgekeerd geldt dat op de lange termijn en veraf, als er maar perspectief genoeg verstrijkt⁵⁵³, ik werkelijk *van alles* zou kunnen verwachten. Aangenomen dat ik er getuige van zou kunnen zijn, waren er lang geleden mosasaurussen in een tropische zee op de plek van mijn huis. En wat de verre toekomst zal brengen: wie zal het zeggen? Datzelfde geldt voor plekken ver weg: wie weet wat er zich afspeelt op andere plekken en zelfs planeten? We kunnen ons dat slechts voorstellen in termen van het her-arrangeren van perspectieven die we kennen. Perspectivisch ver weg, of het nu in tijd en/of in ruimte is, geldt: *anything goes*.

Een bewustzijn schept en selecteert zijn perspectieven zelf. De dubbelhypothese zegt vooral iets over hoe ons perspectivische bewustzijn werkt, hoe het een besef van ‘zelf of ons’ of ‘hier’ (verwant aan het dit-nu-hier van Duns Scotus⁵⁵⁴) koppelt aan een steeds bredere tijdelijke en ruimtelijke ‘omgeving’ om ons heen. Zowel dit zelfbewustzijn als dit omgevingsbewustzijn maken gewoon deel uit van dit bewustzijn. Het zelf *existeert*, zou Heidegger wellicht zeggen: in een letterlijke betekenis betekent dit dat het uitstaat, zich

⁵⁵³ Tijd en ruimte zijn immers geen *a priori* gegeven in het Recursief Perspectivisme. Er is slechts het beleven van perspectieven, en sommige perspectieven beleef je vooral tijdelijk, en andere vooral ruimtelijk, maar – congruent met het spectrale en niet-dualistische karakter van het Recursief Perspectivisme – vergt ieder perspectief uiteindelijk een stuk ruimtelijke en een stuk tijdelijke beleving.

⁵⁵⁴ De theoloog en filosoof Duns Scotus (afkomstig uit het Schotse Duns, 1266-1308), Franciscaan, muntte het begrip *haecceitas*, “ditheid”: de discrete eigenschappen, karakteristieken, kwaliteiten van een ding die er een specifiek ding van maken, te onderscheiden van een algemeen ding (een klasse). Denk aan de Berner Sennenhond hier naast mij (Polle) versus een Berner Sennenhond in het algemeen. Volgens het Recursief Perspectivisme betreft het beiden netwerkjes van perspectief, maar voegt Polle aan de algemene identiteit van een Berner Sennenhond vele specifieke perspectieven toe (en laat er wellicht ook een paar weg).

naar buiten richt, naar niet helemaal zekere maar ook niet helemaal onverwachte, deels geanticiperde en deels confronterende ervaringen vanuit de omgeving.

Op de allerkortste termijnen gaat een bewustzijn er van uit dat het blijft zoals het was, en dat het zal gaan zoals het ging, met vrijwel objectieve zekerheid, omdat het altijd al zo was, en altijd al zo ging. Dit verdicht zich in het *nu*. Al anticiperend gebruiken we op de kortste termijn (vaak zelfs gedachtenloos) inhoudelijke perspectieven, we genereren er waarde mee, en verslaan zo de stochastiek, het toeval, de willekeur. We hebben een identiteit en kennis, lopen over de vaste grond, wonen in huizen. Dat is de eerste helft van de dubbelhypothese, die handelt over de kortste termijn. Daartoe verzamelt en bundelt een bewustzijn steeds die perspectieven, die erin resulteren dat het blijft zoals het was, en dat het gaat zoals het ging. Dat is het onveranderlijke *nu* dat, en de wereld die we inhoudelijk begrijpen.

En wat het wordt op de allerlangste termijnen, we kunnen het op geen enkele manier weten. De tweede helft van de dubbelhypothese betreft deze langste termijn, en stelt hiervoor stochastiek en confrontatie in het vooruitzicht. Op de hele lange termijn regeert de chaos.

Maar dat maakt ons zeker niet machteloos op de middellange en lange termijnen. Op de kortere termijnen extrapoleren we onze inhoudelijke inzichten. Dat gaat op de steeds langere termijnen gemiddeld steeds vaker mis, zoals de weersvoorzichten voor verderop in de week er steeds meer naast zitten, en die over verschillende weken of maanden ronduit amusant worden.

Op de langere termijnen draait de perspectivische ruimte de *inhoudelijke* steun van individuele perspectieven compleet om naar een *steun gevende perspectivische structuur*. Daar kun je de zes waardeoriëntaties vergelijken met de zes waarden van de dobbelsteen. Je weet niet welke je zult werpen, maar je mag op de langere termijn bouwen op balans. Voor de dobbelsteen geldt: hoe vaker je werpt, hoe meer balans. Voor de wervelende hoeveelheid individuele perspectieven geldt: hoe vaker je ervaart, hoe meer balans tussen de waardeoriëntaties. Een qua perspectivische structuur geordende chaos is het resultaat.

De statistische dubbelhypothese is geen cirkelredenering. Bij een zuivere cirkelredenering baseer je een consequentie op een premisse, maar vooronderstelt deze premisse de consequentie al. Stel $A \Rightarrow B$ en $B \Rightarrow A$. Wat de statistische dubbelhypothese doet, is dat hij de perspectivische ervaringen juist in twee groepen verdeelt: dat waar we *inhoudelijk* op mogen bouwen voor de korte termijn, en dat waar we *structureel* (*statistisch-configuratieel*) gesproken op mogen bouwen voor de langere termijn. Dat mag dan formeel gesproken nooit tot een waterdichte formele logica leiden, maar evengoed staat het ver van een cirkelredenering af. Het is uiterst pragmatisch. Dit toont opnieuw de pragmatische en spectrale aard van het Recursief Perspectivisme.

De dubbelhypothese impliceert dat we op de korte termijn mogen bouwen op onze ervaringen tot nu toe, en dat we op de lange termijn waarde over alle dimensies gelijkelijk

verdeeld moeten zoeken⁵⁵⁵. Juist daarom mogen we er gemiddeld gesproken van uitgaan dat het volgen van *Het pad van de mensheid* ons ook in de verdere toekomst verdere maatschappelijke verbetering zal bieden. Ervaringen uit het verleden bieden geen garanties voor de toekomst. Maar ze zijn wel zeker het beste waarmee we kunnen werken. Gevalideerde kennis biedt een vrijwel objectieve koers voor de korte termijn. *Het pad van de mensheid* transformeert lange termijn menselijke ervaringen in een driedimensionale perspectivische ruimte, en toont de langere termijn statistische koers. Meer zekerheid dan dit is er op de langere termijn niet, maar het is evengoed ruimschoots voldoende om op te sturen in maatschappelijke innovatieprocessen.

Van shareholders en stakeholders

De zes innovatieve waardeoriëntaties die ik hier centraal zet *vergroten* de samenhang en samenwerking, want het totale *aantal* perspectieven (bij oriëntaties 4-6) en/of de kwaliteit ervan (bij oriëntaties 1-3) neemt toe. Maar je kunt ook de zes antagonistische (negatieve) waardeoriëntaties onderscheiden, die het totale aantal perspectieven in samenhang en samenwerking, of de kwaliteit ervan, verminderen⁵⁵⁶.

Je kunt de diagonaal immers opzoeken door perspectief toe te voegen, of af te danken. Er bestaan hiermee twee basisstrategieën voor de zoektocht naar balans. De eerste is maximaal solidair, en zoekt de maximale inclusiviteit van Team Wereld, zo hoog mogelijk

⁵⁵⁵ Er zou sprake kunnen zijn van een wegingsfactor. Maar perspectivisch gesproken is er geen enkele reden om via een wegingsfactor de ene dimensie zwaarder te laten wegen dan de andere. Je onderscheidt perspectieven juist als een gemiddelde entiteit. Toepassing van Ockham's razor leidt dan tot een gelijke verdeling over de perspectivische dimensies. Herhaalde toepassing van de dubbelhypothese leidt tot dezelfde keuze: zelfs als de dimensies tijdelijk afwijken qua waardegeneratie – en dat doen ze natuurlijk, daarom vind je richting en wissel je van koers – geldt op de lange termijn dat ze weer in balans komen, net als de worpen van een dobbelsteen. Je past immers ook je perspectieven aan. Een perspectivisch bewustzijn doet dus op de lange termijn geen enkele aanname, en op de korte termijn zoekt het zekerheid (objectiviteit). Dat valt niet formeel te bewijzen, dat valt slechts te ervaren in de praktijk, zie ook de patroonwetten.

⁵⁵⁶ Ook de zes omgekeerde vectoren, de negatieve waardeoriëntaties, kunnen benoemd worden: je draait de zes positieve eenvoudigweg om. Ze verkleinen het aantal perspectieven. Denk aan het verhelpen van verborgen werkloosheid, of de sanering van een slecht lopend bedrijf, of het ineenstorten van een maatschappij. Ze benoemen de “zakkers” langs *Het pad van de mensheid* (op welke schaal dan ook). Hiermee zijn de 12 waardeoriëntaties, basismogelijkheden om te bewegen in de perspectivische ruimte benoemd. Door combinatie kun je willekeurige paden in de *state space* samenstellen, de kleinste stap langs iedere as is 1, en zo kun je in muizentrapjes met sterk verschillende optree door de perspectivische ruimte lopen. In zijn algemeenheid is het inzetten van meer perspectief in samenhang en samenwerking een veel positievere activiteit dan het inzetten van minder perspectief in samenhang en samenwerking. Naarmate je het eerste slimmer doet, is het tweede minder nodig, want het draait er natuurlijk om dat we alle perspectivische capaciteit optimaal inzetten. De zes perspectiefverminderende oriëntaties werpen altijd de vraag op: wat gebeurt er met de actoren, de dragers van dat perspectief dat we afdanken? Ik maak het concreet: wat gebeurt er met de individuen die we ontslaan, de VMBO-ers die we uitsluiten van onze kennisintensieve maatschappijen, of de mensen die we discrimineren? Uiteindelijk komt je hier terecht bij het onderscheid tussen stakeholders en shareholders. Als je de diagonaal naar boven zoekt, zoek je de inclusieve samenleving van Team Wereld. Als je hem ook naar beneden zoekt, houd je mensen buiten de boot. Vandaar mijn voorkeur voor de zes positieve waardeoriëntaties.

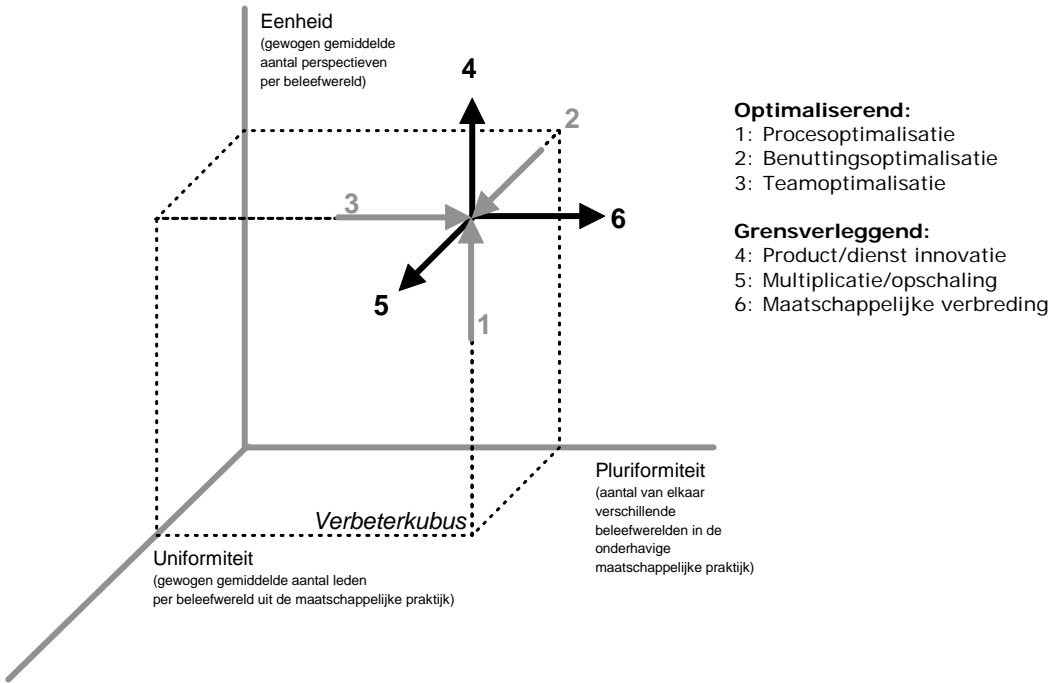
op de diagonaal. Iedereen is *stakeholder* in dit verhaal. De tweede is egoïstisch, minimaal solidair, en zoekt de minimale inclusiviteit van de kleine groep, de *shareholders*, veel lager op de diagonaal. Dit vanuit het besef dat een plek veel lager op de diagonaal weliswaar waarde voor veel minder mensen betekent, maar ook veel eenvoudiger te realiseren is. En dat mag vanuit het collectief bezien suboptimaal zijn, maar voor de kleine groep kan het op de korte termijn uiterst lucratief zijn, ook dat is een waarheid als een koe.

Ook voor het onderscheid tussen egoïsme en solidariteit is het niet of-of, ook hier is de waarheid niet dual maar plurimodern. *Het pad van de mensheid* slingert zich niet voor niets vanuit de oorsprong min of meer langs de diagonaal de uitgestrekte perspectivische ruimte in. Dat is de route die het best tegemoet komt aan de behoefte van mensen om eerst voor zichzelf en degenen die hij lief heeft te zorgen, maar ook de grote voordelen van de samenhang en samenwerking niet te versmaden. Zoals je de trap veegt van boven naar beneden, zo bouw je de maatschappij van Team Wereld op van beneden naar boven, langs de diagonaal, van je naaste naar je medemensen, in steeds bredere kringen. Dat laten we al miljoenen jaren zien. En dat leidt tot Team Wereld.

9.4.3 De zes waardeoriëntaties in meer detail

Je lost de waardeparadox op door de waardebalans te benutten. Dat doe je door losjes, op de langere termijn en gemiddeld gesproken de diagonaal te volgen. Daarbij moet je steeds herijken, goed rondkijken en monitoren, je voelhorens uitsteken, slim waardeoriëntaties mixen en wisselen, adaptief zijn. Hoe complexer de schaal waarop je werkt, hoe groter de kans dat bij een evenwichtige balans tussen de zes waardeoriëntaties de meeste waarde gevonden wordt. (Denk ook aan de dobbelsteen.)

Ieder van de waardeoriëntaties is weer anders van aard, heeft als het ware zijn geheel eigen cultuur. De zes monoculturen passen niet zonder meer bij elkaar. We weten dit ook allemaal wel, intuïtief en (dus) uit ervaring: beheerders zijn geen vernieuwers, optimaliseren is iets anders dan exploiteren of exploreren, techneuten zijn vaak weinig mensgericht, efficiency adepten gruwen vaak van continue en grootschalige verandering, en omgekeerd. Er is sprake van sterk van elkaar verschillende culturen binnen de diverse waardeoriëntaties, en om deze reden dien je er met verstand mee om te gaan: mixen vereist zorg. Pas in plurimoderne samenhang en samenwerking ben je als mensheid in staat op de grotere schaal aan de diagonaal recht te doen.



De zes waardeoriëntaties (herhaald)

Een kundige kok maakt van olie en azijn, op zichzelf niet mengbare ingrediënten, de lekkerste mayonaise, een slechte kok verprutst het zaakje juist. Kennis van de ingrediënten en hun onderlinge interacties is van het grootste belang. Om deze reden heb ik hieronder de zes waardeoriëntaties in meer detail beschreven⁵⁵⁷.

Oppervlakkig gesproken blijkt uit deze beschrijving in meer detail vooral hoe de zes oriëntaties ieder hun geheel eigen identiteit hebben en hun geheel eigen cultuur veroorzaken. Maar af en toe is de aard van deze facetten ook vergelijkbaar voor twee of drie waardeoriëntaties. Ik noemde al de mensgerichtheid, middelengerichtheid en techniekgerichtheid van de verschillende paren (zie de figuren en de tabel hieronder die dit samenvatten). Maar ook optimalisatie en grensverlegging vormen zo'n setje.

⁵⁵⁷ Voor een eerste poging, zie mijn proefschrift (1997). Voor een tweede poging, gebaseerd op toen nog drie waardeoriëntaties, zie Diepenmaat, van Hal en van Ettehoven, *Mastering Three*.

<i>Oriëntatie\ Gerichtheid</i>	<i>Mens</i>	<i>Techniek</i>	<i>Middel</i>	<i>Optimalisatie</i>	<i>Grensverlegging</i>
1: Procesoptimalisatie	zwak	sterk	zwak	sterk	zwak
2: Benuttingsoptimalisatie	zwak	zwak	sterk	sterk	zwak
3: Teamoptimalisatie	sterk	zwak	zwak	sterk	zwak
4: Productinnovatie	zwak	sterk	zwak	zwak	sterk
5: Multiplicatie/opschaling	zwak	zwak	sterk	zwak	sterk
6: Maatsch. verbreding	sterk	zwak	zwak	zwak	sterk

Tabel: Waardeoriëntaties leggen accenten (maar zijn nooit absoluut)

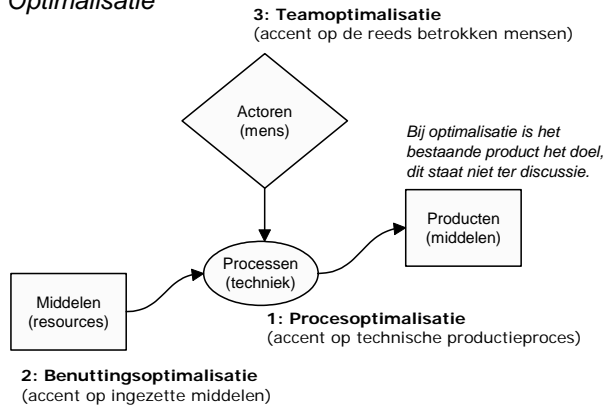
Als een waardeoriëntatie sterk is in bepaalde gerichtheden (facetten) wil dit natuurlijk niet zeggen dat de andere gerichtheden helemaal afwezig zijn. Waardeoriëntaties zijn heel herkenbaar, maar doorgaans vergt inzetten op de één ook veranderingen in anderen. Als je je team verbetert (3) kom je onvermijdelijk ook aan technieken (1 en 4) en middelen (2 en 5) en wellicht verbreed of versmal je je coalitie (6). Of neem een inzet op procesoptimalisatie (1): dat doe je vaak met geïnnoveerde producten van anderen (4), het vergt aanpassingen in je team (2), je eigen product wordt er vaak beter van (4), en je kunt je schaal wellicht vergroten (5). Het betreft steeds dominanties, de zes komen nauwelijks voor in hun zuivere vorm⁵⁵⁸. Je kunt zelfs tot op zekere hoogte kiezen hoe je naar een situatie kijken wilt, en mensen zien ook verschillende dominanties. Neem meer samenhang en samenwerking op wereldschaal. Je kunt dit zien als een enorme verbreding vanuit je eigen perspectieven, dan betreft het vooral waardeoriëntatie 6: Maatschappelijke verbreding. Maar je kunt de mensheid ook zien als een wel erg marginaal samenwerkend team, dan betreft het vooral waardeoriëntatie 3: Teamoptimalisatie. De naam *Team Wereld* drukt in essentie uit dat we, door omstandigheden gedwongen, al lang een team zijn, alleen beseffen we dat nog niet afdoende. En een team in balans weet ook de technieken en middelen goed in te zetten. Ik herhaal: hier kunnen we echt nog enorme stappen zetten.

Als je je technische processen aanpakt heeft dat vaak ook consequenties voor mensen en producten. Als je je productieprocessen opschaaft volgen mensen en middelen. Mensen, technieken en middelen zijn stevige accenten, dominanties die emergeren door aan bepaalde richtingen in de perspectivische ruimte de voorkeur te geven. Maar gemiddeld gesproken komen deze accenten even vaak voor. Dat komt omdat de perspectivische ruimte radicale actoren benoemd (zie de radicale actorthese, eerder in dit boek en deze serie). En ook over vele radicale actoren gemiddeld geldt dat mens, middel en proces in balans zijn. Om deze reden zien we dat andere dimensies altijd mee-ontwikkelen, ook al is dat soms nauwelijks te zien.

⁵⁵⁸ Geheel in lijn met het Recursief Perspectivisme is het voorkomen van waardeoriëntaties niet hexaal (de zesvoudige vorm van duaal) maar zesvoudig spectraal. Steeds gaat het om hybriden, en de uitersten zijn weliswaar het beste herkenbaar, ervaarbaar, maar komen alleen in hun limieten voor.

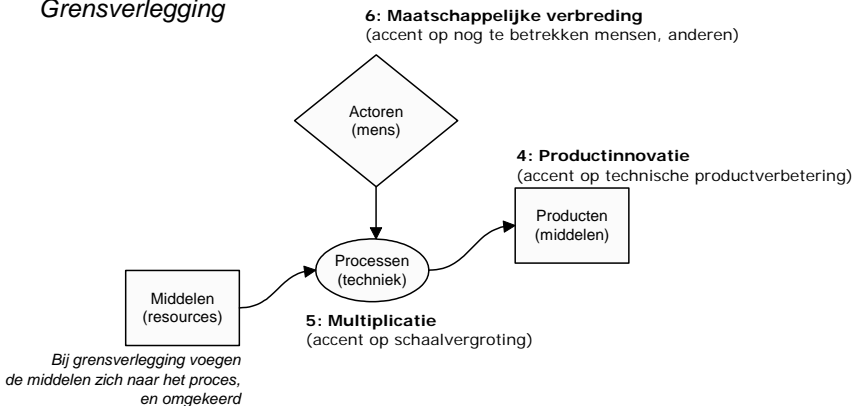
Uiteindelijk trekt *Het pad van de mensheid* weer naar de balans: maatschappelijke innovatie vergt steeds inzet van alle zes de oriëntaties, en volgt min of meer de gemiddelde lijn van diagonale posities waar alle drie de assen even hard trekken als afstoten. De radicale actorthese (zie eerder) benadrukt hoe verweven mensen, processen en middelen nu eenmaal altijd met elkaar zijn. Maar daar is de initiële aandacht gewoon niet zozeer op gericht, het gaat om dominante accenten. Dat is ook precies waarom in de praktijk en op de langere termijn de diagonaal zich zal vertonen: de balans trekt, of we willen of niet. Als je de mens, het technische proces of de middelen te lang verwaarloost, eisen ze als vanzelf hun aandacht weer op. Dat is waarom en hoe de moderniteit aan zijn einde zal komen, en waarom het milieu een zorg geworden is: we hebben de mens verwaarloosd ten opzichte van middelen en techniek.

Optimalisatie



De radicale actor en accenten in optimaliserende waardeoriëntaties

Grensverlegging



De radicale actor en accenten in grensverleggende waardeoriëntaties

Ik beschrijf hieronder voor ieder van de zes waardeoriëntaties dezelfde rij van 21 facetten (hieruit blijkt al dat de zes oriëntaties met elkaar verwant zijn, een klasse vormen: ze delen immers deze facetten). Dit resulteert in zes tabellen⁵⁵⁹ (voor iedere waardeoriëntatie één).

Uit de gehanteerde termen blijkt soms dat ze uit een meer bedrijfsmatige manier van denken en kijken voort komen. Bedrijfsmatige sturing is immers meer gangbaar dan maatschappelijke sturing. Bij inzet op grotere schalen zijn maatschappelijke termen vaak meer op hun plaats (bijvoorbeeld: winst wordt dan *maatschappelijke waarde*; efficiëntie wordt dan *met minder maatschappelijke inspanning*).

⁵⁵⁹ Op basis van deze tabellen heb ik een poster gemaakt, waarin de zes waardeoriëntaties op samenvattende wijze, apart en in hun onderlinge samenhang, beschreven staan . Deze poster zal verkrijgbaar zijn op www.actors.nl

Waardeoriëntatie 1: Procesoptimalisatie

1. **Focus op:** Technisch productieproces (techniek)
2. **Omschrijving:** Vergroot de productieefficiëntie door technische procesverbetering. In zijn algemeenheid komt dit neer op met andere, minder inspanning vergende technieken *hetzelfde* voor elkaar krijgen als voorheen (het resultaat staat niet er discussie).
3. **Voorbeelden:** Laboratorium automatisering, van *batch* naar continue processen, van koffers sjouwen naar lopende banden op vliegveld, robotisering, nieuwe chemische reacties voor dezelfde producten, ...
4. **Centrale vraag:** Hoe? Hoe krijgen we het proces technisch beter voor elkaar?
5. **Duurzaamheidsopvatting:** Efficiënte procesvoering
6. **Dominante organisatievorm:** Ketens
7. **Resultaten:** Efficiëntere, snellere, betere processen.
8. **Doelgerichtheid:** Exploitatief, technisch
9. Dominante waardestrategie: Operational excellence
10. **Bedrijfsoriëntatie:** Winst vergroten uit bestaande producten
11. **Proceskarakteristieken:** Technisch ontwikkelen, technische aandacht voor deelprocessen en interfaces, toetsen, technische performance gericht
12. **Type professionals:** Technische ontwikkelaars
13. **Methoden:** Processchema's, simulaties, technisch ontwikkelen, testen, ...
14. **Wanneer doen:** Bij (aankomende) *cash cows* (repetitieve processen)
15. **Typische risico's:** Muggeziften, Penny wise pound foolishness, geen oog voor exploratie (*the commodity trap*: alleen bulkprocessen gericht op bekende bulkproducten kunnen uitvoeren, en hieraan ten onder gaan), te smalle en dus zwakke strategie, mens uit beeld, geen oog voor middelen, navelstaren, het missen van disruptive gebeurtenissen in de omgeving⁵⁶⁰. Kortom: gebrek aan aandacht voor de andere 5 waardeoriëntaties.
16. **Passend leiderschap:** Technisch management
17. **Type trekker:** Dynamische praktische techniekgedreven verbeteraars
18. **Tijdshorizon:** Korte termijn
19. **Monitoring:** Technische kentallen voor procesonderdelen
20. **Experimenteeromgeving:** Van lab via pilot naar reële schaal, Near reality pilots, proefprojecten, in de fabriek (binnenshuis)
21. **Financiering:** Zelf, extern privaat, subsidies, ...

⁵⁶⁰ Disruptieve ontwikkelingen (zie ook Clayton Christensen, 1997, *The Innovator's Dilemma*) mis je door een gebrek aan aandacht voor waardeoriëntatie 6: maatschappelijke verbreding, want deze waardeoriëntatie bepaalt je sensitiviteit voor actoren in je bredere omgeving.

Waardeoriëntatie 2: Benuttingsoptimalisatie

1. **Focus op:** Gebruik van middelen in het productieproces (de middelen)
2. **Omschrijving:** Vergroot de productieefficiëntie door betere benutting van de ingezette middelen. In zijn algemeenheid komt dit neer op *hetzelfde* produceren met minder middelen, door het elimineren van allerlei verliezen.
3. **Voorbeelden:** Verminderen snijverliezen, verminderen redundantie, verminderen dodetijd/downtijd, verminderen magazijn capaciteit en voorraadgeldbeslag door Just In Time principe, minder koffers kwijt op vliegvelden, ...
4. **Centrale vraag:** Hoe? Hoe krijgen we de benutting van de middelen organisatorisch (configurerend) beter voor elkaar?
5. **Duurzaamheidsopvatting:** Efficiënte procesvoering
6. Dominante organisatievorm: Ketens
7. **Resultaten:** Efficiëntere, snellere, betere processen.
8. **Doelgerichtheid:** Exploitatief, organisatorisch, planningsgericht
9. Dominante waardestrategie: Operational excellence
10. **Bedrijfsoriëntatie:** Winst vergroten door verbeteren inzet en gebruik bestaande middelen
11. **Proceskarakteristieken:** Proces goed analyseren en organiseren, aandacht voor deelprocessen en interfaces, toetsen, middelenperformance gericht.
12. **Type professionals:** Technische ontwikkelaars, BPR specialisten, ...
13. **Methoden:** Processchema's, simulaties, ontwikkelen, testen, ...
14. **Wanneer doen:** Bij repetitieve processen met lange life cycles
15. **Typische risico's:** Muggeziften, Penny wise pound foolishness, geen oog voor exploratie (*grijze muizengedrag*: alleen standaardprocessen kunnen uitvoeren, en hieraan ten onder gaan), te smalle en dus zwakke strategie, mens uit beeld, geen oog voor technische verbeteringen, navelstaren, het missen van disruptieve gebeurtenissen in de omgeving. Kortom: gebrek aan aandacht voor de andere 5.
16. **Passend leiderschap:** Plannen, organiseren, controleren
17. **Type trekker:** Targetgedreven beheerder
18. **Tijdshorizon:** Korte termijn
19. **Monitoring:** KPI's (Kern Prestatie Indicatoren), Balanced Scorecards, ...
20. **Experimenteeromgeving:** Offline tests, Trialruns in de fabriek (binnenshuis)
21. **Financiering:** Zelf, extern privaat, subsidies, ...

Waardeoriëntatie 3: Teamoptimalisatie

1. **Focus op:** Excellente teamgeest en maximale teamprestaties (de mens)
2. **Omschrijving:** Verbeter de prestatie door vergroting van de bestaande samenwerking. Het algemene doel verandert dus niet, maar je wilt er als team beter in worden. Er bestaat sterke verwantschap met wat ook wel sociale innovatie wordt genoemd.
3. **Voorbeelden:** Reductie faalkosten in de bouw (ketensamenwerking is feitelijk teamvorming, een tocht naar meer balans), Voorkomen misverstanden, Infectiepreventie in ziekenhuizen, Werken aan sportteams.
4. **Centrale vraag:** Hoe? Hoe werken we beter samen?
5. **Duurzaamheidsopvatting: TEAM! (Together Everyone Achieves More)**, sociale duurzaamheid
6. **Dominante organisatievorm:** Teams
7. **Resultaten:** Hoger rendement via betere samenhang en beter samenspel
8. **Doelgerichtheid:** Exploitatief, teamvreugde
9. **Dominante waardestrategie:** Collaboration excellence
10. **Bedrijfsoriëntatie:** Met een zichtbaar sterk team wil je zaken doen, daar wil je bij horen.
11. **Proceskarakteristieken:** Mensgericht, aandacht voor samenwerking competenties en interacties, leerprocessen, trainen, meetbare indicatoren, performance gericht, bijlijpen
12. **Type professionals:** Coaches, trainers (analytisch/diagnostische én teambouwende skills)
13. **Methoden:** Samenwerken, aandacht voor elkaar, observeren, praten, schakelen, oefenen, successen benoemen en vieren
14. **Wanneer doen:** Wanneer een team (lang) niet alles eruit haalt wat erin zit
15. **Typische risico's:** Blindstaren op team, geen exploratie (4-6), geen procesoptimalisatie en benuttingsoptimalisatie (1 en 2). Kortom: gebrek aan aandacht voor de andere 5.
16. **Passend leiderschap:** Coachen vanuit teambelang
17. **Type trekker:** Dynamische coach met analytische en synthetische kwaliteiten
18. **Tijdshorizon:** Korte termijn
19. **Monitoring:** Teamtevredenheid; teamprestaties.
20. **Experimenteeromgeving:** 'Trainingsveld', in de fabriek, op de werkplaats (binnenshuis)
21. **Financiering:** Zelf (mensen zijn er al), sponsors, ...

Waardeoriëntatie 4: Productinnovatie

1. **Focus op:** Excellente technische output, een verbeterd product/dienst (de output, het product)
2. **Omschrijving:** Ontwikkel een beter product / een betere dienst / een betere product/dienst combinatie dan je deed
3. **Voorbeelden:** LED-lamp, Betere versterker; Nieuwe medicijnen, Nieuwe woonconcepten, Nieuwe mobiliteitsvormen.
4. **Centrale vraag:** Wat? Wat kunnen we maken dat beter is?
5. **Duurzaamheidsopvatting:** Schone, gezondere, ... producten diensten en combinaties
6. **Dominante organisatievorm:** Flexibele kleine teams
7. **Resultaten:** Excellente producten/diensten/product-dienst-combinaties
8. **Doelgerichtheid:** Extrapolerend, zoekend naar nieuwe toppen
9. **Dominante waardestrategie:** Product leadership
10. **Bedrijfsoriëntatie:** Het marktaandeel van morgen
11. **Proceskarakteristieken:** Ontwerpend, technisch, proberend, uitdagingen, output gericht
12. **Type professionals:** Creatieve, innovatieve, technische specialisten, ontwerpers, ...
13. **Methoden:** Het managen, faciliteren en voeren van creatieve interdisciplinaire creërende processen tussen professionals
14. **Wanneer doen:** In een innovatieve omgeving (om bij te blijven), in een stabiele omgeving (omdat het dan tijd wordt), altijd dus.
15. **Typische risico's:** Willy Wortel gedrag ('witte jassen'). Steeds maar doorinnoveren zonder exploitatie (1-3). Gebrek aan maatschappelijke sensitiviteit (geen marktgevoel, 6) en nooit opschalen (5). Kortom: gebrek aan aandacht voor de andere 5.
16. **Passend leiderschap:** Visionair leiderschap, samen binnen team richting zoeken en ruimte geven
17. **Type trekker:** Innovatieve entrepreneur, enigszins wars van regels en conventies
18. **Tijdshorizon:** Middellange termijn
19. **Monitoring:** Ontwikkeling in portfolio van kansrijke producten en diensten
20. **Experimenteeromgeving:** Laboratorium
21. **Financiering:** Zelf, extern privaot, crowd, subsidies, launching customers, ...

Waardeoriëntatie 5: Multiplicatie/opschaling

1. **Focus op:** Een opgeschaalde output (meer van hetzelfde, de productieschaal)
2. **Omschrijving:** Vermenigvuldig je productiecapaciteit
3. **Voorbeelden:** Meer productiestraten, meer bedden in ziekenhuis, meer auto's uit fabriek.
4. **Centrale vraag:** Hoeveel?
5. **Duurzaamheidsopvatting:** Voldoen aan daadwerkelijke behoefte
6. **Dominante organisatievorm:** Team- of ketenreplicatie
7. **Resultaten:** Meer producten/diensten
8. **Doelgerichtheid:** Extrapolerend, zoekend naar nieuwe levensvatbare productievolumina
9. **Dominante waardestrategie:** Scale leadership
10. **Bedrijfsoriëntatie:** Vergroten van het marktaandeel / vergroten van de markt zelf (groeimarkt benutten)
11. **Proceskarakteristieken:** Replicerend, zorgvuldig kopiërend
12. **Type professionals:** Uitrollers
13. **Methoden:** Replicatie
14. **Wanneer doen:** Als je markt groeit, of als je een marktaandeel wilt veroveren op je concurrenten
15. **Typische risico's:** Steeds maar doorgroeien in output (marktververzadiging), geen aandacht voor productinnovatie (4; disruptieve innovatie overvalt je dan) en maatschappelijke verbreding (6; bijzondere nieuwe doelgroepen Kortom: gebrek aan aandacht voor de andere 5.). Opschalen van slecht geoptimaliseerde processen (oriëntaties 1-3 verwaarlozen).
16. **Passend leiderschap:** Beheren, Controleren
17. **Type trekker:** Beheerder, controleur
18. **Tijdshorizon:** Middellange termijn
19. **Monitoring:** Realisatiegraad opschaling; productievolumina
20. **Experimenteeromgeving:** Nieuwe fabrieken/werkomgevingen
21. **Financiering:** Zelf, extern privaat, ...

Waardeoriëntatie 6: Maatschappelijke verbreding

1. **Focus op:** Actoren in je bredere omgeving: inclusie, belangen van meer betrokken partijen (mensen)
2. **Omschrijving:** Creëert maatschappelijke waarde door het betrekken van partijen/belangen bij maatschappelijke samenwerkingsverbanden
3. **Voorbeelden:** Klushuizen (verkoop huizen in achterstandswijken goedkoop met renovatieverplichting aan kapitaalkrachtige bewoners, waardoor achterstandswijken weer opbloeien), Publiek Private Samenwerking (niet als risicoafschuifmechanisme maar als “samen de schouders onder maatschappelijke uitdagingen”), Zelfstandig ouder worden, Zorg dichtbij (van ziekenhuis naar thuissituatie), Microkrediet, ...
4. **Centrale vraag:** Waarom? Voor wie? Waarom zijn partijen hiermee geholpen?
5. **Duurzaamheidsopvatting:** Optimaal respecteren én actief invullen van de *needs* en belangen van (alle) maatschappelijke partijen (voorbij Brundtland)
6. Dominante organisatievorm: Netwerken
7. **Resultaten:** Waarde voor meer partijen; inclusieve systemen, maatschappelijke meerwaarde, betrokkenheid op elkaar
8. **Doelgerichtheid:** Exploratief
9. **Dominante waardestrategie:** Societal intimacy
10. **Bedrijfsoriëntatie:** Waarde voor velen
11. **Proceskarakteristieken:** Transparant, nieuwsgierig, coöperatief, intensief, omgaan met split incentives, borgstellingen en vereveningen, maatschappelijk gericht
12. **Type professionals:** Maatschappelijk sensitieve mensen, kennismakelaars, multi-actor procesmanagers
13. **Methoden:** Sensitiviteit voor anderen, samenhang en samenwerking (= de plurimoderne transformatie). PAIR analyses (zie ook Deel 4 van deze serie), multi-actor modellen (idem), vereveningsmethoden, (veel) maatschappelijke experimenten, ...
14. **Wanneer doen:** Bij geringe maatschappelijke betrokkenheid/verbondenheid (denk aan vluchtelingenproblematiek, werkloosheid onder VMBO-schoolverlaters, ...)
15. **Typische risico's:** Denken dat je maatschappelijke vooruitgang realiseert met common sense en boerenverstand (daarmee realiseer je juist de maatschappij die we nu hebben). Eindeloze discussies (vraagt lange spanningsboog en sterk extern gerichte manier van werken). Gebrek aan exploitatie (1 en 2 en 3), gebrek aan productinnovatie (4, herhaling van zetten) en gebrek aan opschaling (5, eeuwig experimenteren). Kortom: gebrek aan aandacht voor de andere 5.
16. **Passend leiderschap:** Gedistribueerd leiderschap, gedistribueerde verantwoordelijkheden (overgaand in collectieve zelfsturing)
17. **Type trekker:** Integrator, verbinder
18. **Tijdshorizon:** Middellange tot lange termijn
19. **Monitoring:** Aantal betrokken partijen; betrokkenheid, maatschappelijke potentie
20. **Experimenteeromgeving:** De maatschappelijke setting zelf waarin het probleem of de kans (beter nog: de verbetermogelijkheid) zich manifesteert
21. **Financiering:** Zelf maar samen, deels extern privaat, deels subsidies, ...

	Optimaliseren			Grensverleggen			Voorbeeld
	1: Proces- optimalisatie	2: Benuttings- optimalisatie	3: Team- optimalisatie	4: Product- innovatie	5: Multiplicatie/ opschaling	6: Maatschappelijke verbreding	
0							Maatschappelijke stagnatie
1							Proces- en productverbetering (technisch)
2							Schaalvoordelen (middelen)
3							Teamverbetering via inclusie (mensen/belangen)
4							Technische rendementsverhoging
5							Technische training
6							Rendementstraining
7							Schaalvergroting door productverbetering
8							Productverbetering door inclusie
9							Opschaling na inclusie
10							Integrale optimalisatie (mens, middel en techniek)
11							Integrale grensverlegging
12							Maatschappelijke innovatie (<i>Het pad van de mensheid</i>)

Een aantal voorbeelden van het combineren van waardeoriëntaties. Per set van 2 – 6 waardeoriëntaties zijn vele combinatiemogelijkheden mogelijk qua volgorde, duur en frequentie van afwisseling. De tabel kan eenvoudig compleet gemaakt worden. Merk op hoe maatschappelijke innovatie de inzet van alle zes vereist (12), en maatschappelijke stagnatie (de afwezigheid van verbetering) de afwezigheid van alle zes (0).

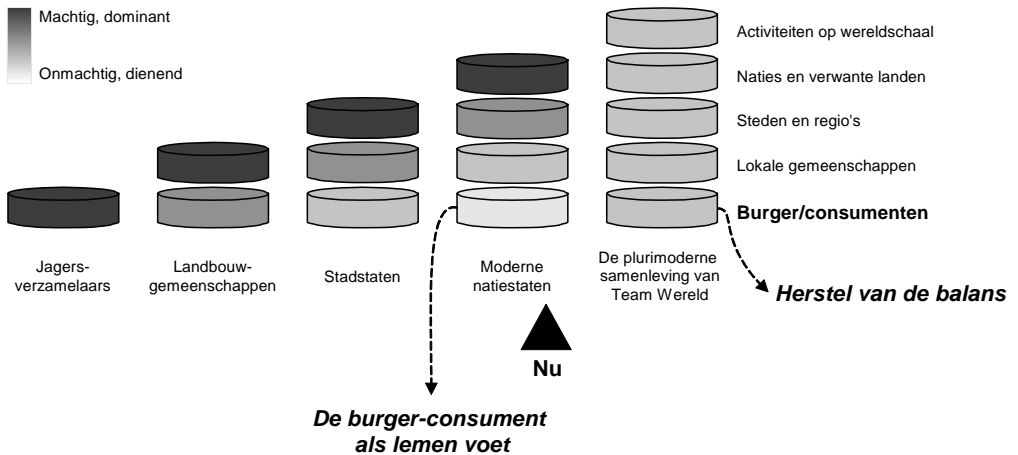
9.5 De Ruggengraat

Wie de maatschappij wil verbeteren moet Ruggengraat tonen.

Maatschappelijke lagen

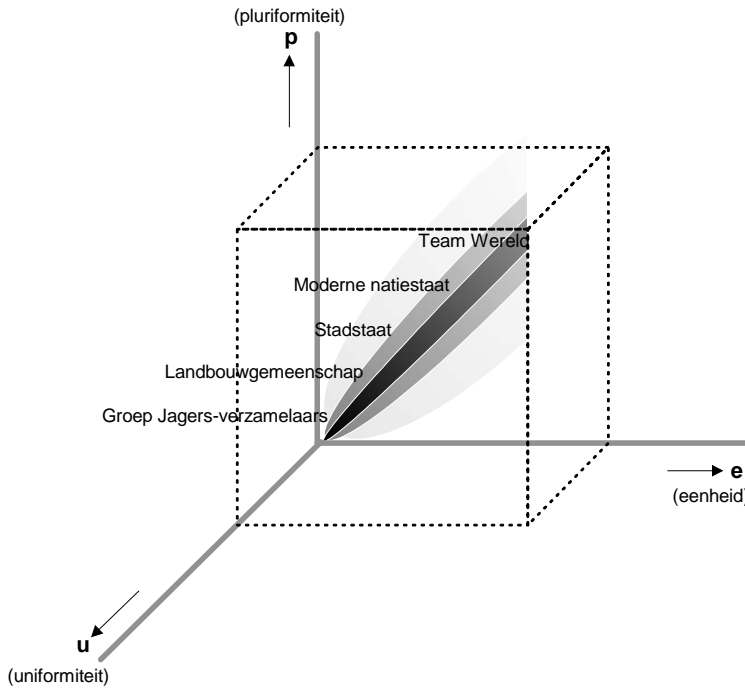
Volgens het Recursief Perspectivisme bestaat een maatschappelijke praktijk uit samenhangende en samenwerkende actoren. Een maatschappij arrangeert zich spontaan als het samengestelde resultaat van vele kleinere bewuste en toevallige verbeteringen, in lagen. Op ieder moment is een maatschappelijke praktijk zo een gelaagd intentioneel netwerk van actoren die op hun beurt bestaan uit verbeterperspectieven. Die maatschappelijke lagen komen in dit boek op ten minste drie manieren aan de orde:

Manier 1. In Sectie I kwamen maatschappelijke lagen naar voren in een kwalitatieve, semi-historische beschrijving van *Het pad van de mensheid*. Steeds hogere lagen stapelden zich, in een niet-monotoon proces, op de reeds bestaande lagen. Die inmiddels onderliggende lagen pasten zich hieraan aan. Evengoed ontstaat zo een lemen voet. De centrale figuur staat hieronder herhaald.



Maatschappelijke lagen stapelen zich langs Het pad van de mensheid.

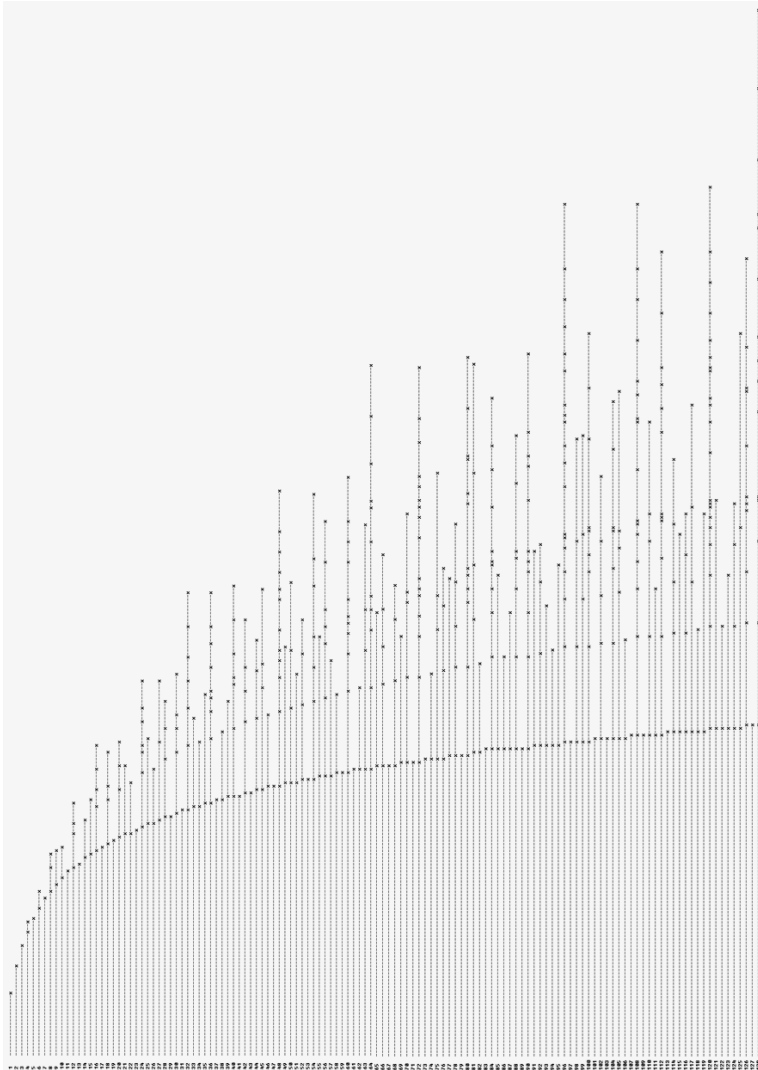
Manier 2. in Sectie II werden maatschappelijke lagen bijgestapeld, als logische consequentie van een balanszoekend proces langs de diagonaal omhoog in een driedimensionale perspectivische ruimte. De oorspronkelijke lagen veranderden ook hier mee (ik beschreef immers in essentie hetzelfde proces). De centrale figuur staat hieronder herhaald.



Maatschappelijke lagen langs Het pad van de mensheid in de driedimensionale perspectivische ruimte.

Manier 3. In Thema IV werden de kwantumtheoretische implicaties van het Recursief Perspectivisme ver doorgetrokken. Er werd een perspectivische onderbouwing gepresenteerd voor patroonwetten: de wetten van Benford en Zipf, en hun grootste broer: *Het pad van de mensheid*, als meest omvangrijke patroonwet die we maar kunnen begrijpen. De kwintessens van het Recursief Perspectivisme is dat ieder aantal perspectieven n zijn eigen gekwantiseerde configuratieve mogelijkheden en onmogelijkheden kent, en dat deze, strikt statistisch gesproken, de verbeterpotentie (vooraf) en de ervaren gegenereerde waarde (de belevingswaarde, achteraf) van deze configuratie bepalen. Omdat maatschappelijke praktijken de meest complexe en omvangrijke samenhangende en samenwerkende perspectivische configuraties zijn die we kennen, kan dit inzicht gebruikt worden als een maatschappelijke kwantumtheorie. Zoals atomen voor hun elektronen diverse energieniveaus beschikbaar hebben, zo kunnen maatschappelijke praktijken van een vast aantal perspectieven (een vaste

perspectivische omvang) beschikken over verschillende niveaus van verbeterpotenties. Het is een kwestie van bewust slim positioneren, aanpassen en herconfigureren, of je ook de meer veelbelovende hiervan kunt realiseren met elkaar. Hier ligt nog een werkelijk gigantisch maatschappelijk potentieel helemaal braak. Het is aan ons en de toekomstige generaties dit verbeterpotentieel te benutten (de Innovatiekubus mikt precies hierop). De centrale figuur die deze niveaus van verbeterpotentie en (dus) belevingswaarde toont voor een toenemend aantal perspectieven wordt hieronder herhaald.



Iedere hoeveelheid van n perspectieven heeft verschillende mogelijke verbeterpotenties (n loopt op van links naar rechts).

Verborgen potentie

Wij zijn er als mensen slecht in om met deze structurele gelaagdheid, die zijn oorsprong vindt in perspectivische configuraties en de perspectivische balans, om te gaan. En naarmate de schaal groeit wordt dit lastiger. We weten het allemaal ergens wel. Ik moet hier terugdenken aan de eindeloze reeks reorganisaties bij mijn allereerste werkgever, waarvan de werkvloer steevast cynisch dacht: je snijdt een laag weg, maar hij duikt vanzelf weer op als je voor de rest niets verandert. De redenen hiervoor zijn al op diverse manieren in dit boek beschreven. Ze komen vanuit het oogpunt van de wens *maatschappelijk te innoveren* op het volgende neer:

Menselijke actoren redeneren vooral strikt inhoudelijk, vanuit hun *eigen* perspectivische beleefwerelden, ze hanteren vanuit deze beleefwerelden hun *eigen* waarde- en inspanningsbalansen, en passen hun beleefwerelden conform hun eigen ervaringen en behoeften aan. We beleven wat we beleven, en we verbeteren op basis van wat we zelf beleefd hebben. Dat is wat we doen, als inhoudelijk gepreoccupeerde verbeteraars.

We zijn er, in de verwante terminologie van de plurimoderne transformatie, helemaal niet goed in de beleefwerelden van *andere* actoren in onze *eigen* beleefwerelden op te nemen. Dat is deels inherent aan de aard van de maatschappelijke balans: pluriformiteit (p) is naast éénheid (e) en uniformiteit (u) één van de drie essentiële structurele ingrediënten van maatschappelijkheid. Pluriformiteit moet dus zeker niet “vermeden” of anderszins “opgelost” worden, het is een maatschappelijke kracht, net als éénheid en uniformiteit, we plukken er juist de vruchten van. Maar als we een inschatting maken van de maatschappelijke balans van de mensheid anno 2018 hoeven we niet trots te zijn. De uniformiteit en vooral de éénheid blijven ver achter bij de pluriformiteit, gezien de snel toegenomen schaal van de mensheid. Hiermee laten we een enorm ontwikkelingspotentieel liggen. En dit is beslist géén pleidooi van mijn kant voor een overmaat aan éénheid of uniformiteit, zeker niet. Voor mij geen sterke mannen (m/v) als leider, eigen volk eerst, of een overmaat aan nivellering en gelijkheidsidealisme. Dan vervangen we slechts de ene onbalans (teveel pluriformiteit) door de andere (teveel éénheid, teveel uniformiteit). We moeten de slinger niet door laten slaan naar de andere kant. We moeten mikken op maatschappelijke balans.

De balans is niet star en statisch, de discrete omgekeerde evenredigheid is er glashelder in: mensen zullen uitblinken aan de bovenkant, en naarmate ze meer uitzonderlijk zijn worden het er minder, strikt statistisch gesproken. En van steeds minder uitzonderlijke mensen zijn er juist steeds meer. Dat komt niet omdat het *a priori* zo is, maar dat is hoe een bewustzijn uitzonderlijkheid perspectivisch positioneert. In een spierwitte kudde is immers een schaap met een klein zwart vlekje uitzonderlijk. In een bonte kudde schaar je hem onder de witte.

En met hoe meer mensen we zijn, hoe groter de verschillen. Ook dat is een kwestie van balans. Dat de salarissen van internationale bestuurders-CEO's, ondernemers en artiesten omhoogvliegen bij een voortgaande schaalvergroting en internationalisatie⁵⁶¹, en dat onze VMBO-ers en inmiddels ook hoger opgeleiden in steeds grotere getale de economische boot structureel missen, het zijn uitingen van precies deze schaaleardeffecten, het is de werking van de balans. Deze constatering zet de groeiende populistische tendensen in een bijzonder perspectief. Mensen die de klappen vrezen kiezen weer voor de kleinere schaal, die ze beter denken te begrijpen en te kunnen hanteren. Ze kiezen voor de eigenheid die ze denken te overzien. In abstinente van een effectieve plurimoderne transformatie is deze keuze door hen uitstekend te begrijpen. Maar een *structurele* route naar meer welvaart en welzijn biedt dit niet. In tegendeel: het betreft een stap achteruit in termen van *Het pad van de mensheid*.

De solidariteitsvraag is daarom niet zozeer wat de bovenlaag mag verdienen, of op welk welvaarts- en welzijnsniveau we de ondergrens accepteren. Schrijnende misstanden moeten worden aangepakt of verholpen, maar voor uitzonderlijke prestaties, op eigen kracht, mogen uitzonderlijke randvoorwaarden gelden. De cruciale vragen draaien erom of we met elkaar in vruchtbare verbanden een hogere en betere balans tussen pluriformiteit, uniformiteit en éénheid weten te realiseren. De perspectivische balans geeft niet de voorkeur aan ideologische denkbeelden als neoliberalisme, communisme of fascisme, maar zoekt steeds in maatschappelijke samenspraak naar een waarde genererend dynamisch evenwicht, op basis van de beleefwerelden die erbij betrokken zijn. Op de langere termijn bevindt dit zich, bij ontstentenis aan verdere statistische verschillen, nabij de diagonaal. En dat we in onze laat-moderne tijd stevig *uit* balans zijn, dat is voor mij evident.

Onduurzaamheid, achterstelling en armoede zijn geen onvermijdelijke omstandigheden. Ze zijn, gegeven de perspectivische potentie van onze huidige maatschappijen, een toonbeeld van slechte perspectivische configuraties en het laten bestaan, ontstaan van een enorme onbalans. Een onbalans die je pas ziet als je hem doorhebt. Hij resulteert uit het niet in staat zijn tot een plurimoderne transformatie.

Vindt u dit wat weinig complimenteuz naar onze huidige laat-moderne maatschappijen? Nu, dat is zeker niet mijn bedoeling. We zijn zeker aardig onderweg. Geef mij maar de moderniteit boven de prehistorie. Historisch gezien hebben nog nooit zoveel mensen zo'n hoge welvaartsniveaus gekend. Maar tegelijkertijd zijn we er nog lang niet, we kunnen echt nog enorme sprongen maken. Ook is het hoog tijd voor een koerswijziging, want we raken steeds verder uit balans, we stapelen als gevolg hiervan crisis op crisis. Je moet wel blind zijn om te vinden dat er geen verdere verbeteringen mogelijk zijn in domeinen als armoede, duurzaamheid, voedselvoorziening,

⁵⁶¹ Bestuurders die *zichzelf* excellent verklaren, en aansluitend als zodanig belonen, dat is een andere kwestie.

economische inclusie, onderwijs en gezondheidszorg. Politici, ministeries en andere overheidsorganen profileren, bedrijven concurreren, consumenten vergelijken op prijs en onderzoekers publiceren. Juist de samenhang, de ééndracht, de éénheid is ver te zoeken. We leven op onnodig en onverantwoordelijk grote schalen langs elkaar heen en tegen elkaar in.

De meer welvarende landen *benchmarken* hun onderwijs-, zorg- en wat voor systemen dan ook met andere landen. Andere landen die het op structureel vrijwel vergelijkbare wijze aanpakken. Hoe kun je anders immers een zinvolle vergelijking maken, zo is het argument. We zoeken dan naar de piekjes op een zoutvlakte, we gebruiken slechts de optimaliserende innovatieve waardeoriëntaties 1-3, en is dat wel de moeite waard onder een grote en toenemende laat-moderne spanning? Iedere incentive, iedere randvoorwaarde om echt te verbeteren wordt zo de nek omgedraaid. Dan wordt het opwaartse potentieel natuurlijk als gering ervaren. Als u hoort “We doen het best wel goed”, wees dan alert. Ik moet hier denken aan een terminologie uit de vijftiger jaren, waarin de Westerse landen de *eerste* wereld werden genoemd, de communistische landen de *tweede* wereld, en de ontwikkelingslanden (zeg maar de arme landen) de *derde* wereld. De boodschap was glashelder: eigenlijk waren we al lang op de hoogvlakte, als Westerse landen. De communistische landen moesten nog even transformeren, en de ontwikkelingslanden moesten nog een sprintje trekken, maar alles kwam dan goed.

Een Ruggengraat neemt maatschappelijke gelaagdheid serieus.

De integrale koers is glashelder. Ga als maatschappij expliciet ontwikkelend met de tot nu toe emergente gelaagdheden om, dan kun je een veel grotere verbeterpotentie verzilveren. Een “Ruggengraat” doet precies dit: hij neemt deze gelaagde actorenstructuur serieus, en biedt een manier van kijken en werken om een complexe maatschappelijke verbeteractie (zoals bijvoorbeeld het oplossen van duurzaamheidsproblemen, maar ook een *kansgerichte* duurzame ontwikkelingskoers) in een passende samenhang en samenwerking te verkennen en aan te pakken.

De naam “Ruggengraat” verwijst naar een wervelkolom. Deze bestaat uit een aantal van elkaar verschillende wervels, ieder een maatschappelijke laag representerend, die in samenhang en samenwerking tegelijkertijd stevigheid én flexibiliteit bieden aan een zich voortbewegend maatschappelijk lichaam. Relevant is ook de aanwezigheid van een centrale zenuwstreng, die zorgdraagt voor reflectie en verbinding. Onderstaande figuur geeft een eerste beeld.



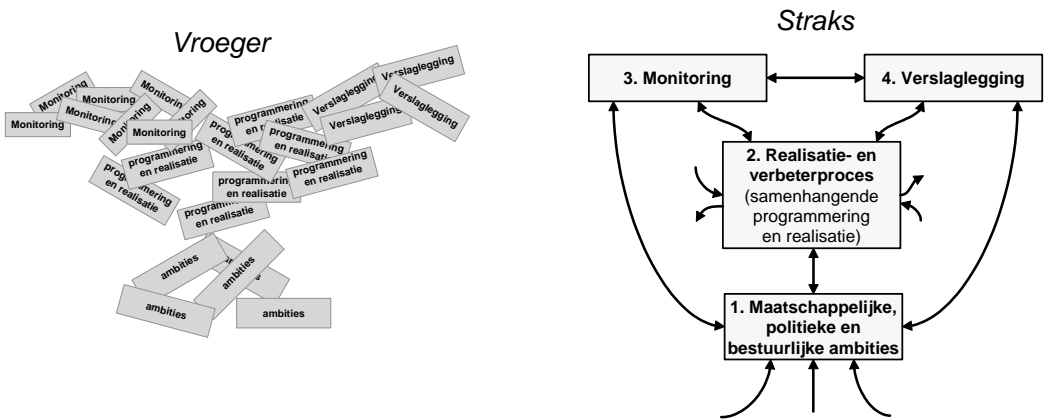
Een “Ruggengraat” verbindt verschillende maatschappelijke lagen.

Bij complexe maatschappelijke verbetering is het expliciet werken volgens een Ruggengraat een goed idee, omdat a) hij bij de meerschalligheid van onze maatschappij past, en b) we juist met die meerschalligheid op dit moment bijzonder slecht omgaan, getuige de vele multi-actor fricties tussen, maar ook binnen schalen. Het werken met een Ruggengraat, dus het expliciet benoemen van de lagen en relaties, het onderling verbinden, en het bewust verbeteren van zwakke plekken en relaties, is op dit moment zeker niet gebruikelijk. In de meeste maatschappelijke problematieken zie we juist het omgekeerde: fragmentatie, versnippering, optimalisatie door participerende actoren op strikt eigen belangen en doelen. Een Ruggengraat is daarom een belangrijk conceptueel gereedschap in onze ambities onze maatschappij verder te verbeteren. Daarom heeft hij zijn plaats gekregen in deze Sectie III over maatschappelijke innovatie.

Het gehele multi-actor spelersveld, dat betrokken is bij een complexe maatschappelijke problematiek of ontwikkeling (neem klimaatproblematiek, of de wens als maatschappij of binnen een sector maatschappelijk te innoveren), bestaat uit een veelheid aan grotendeels zelfsturende actoren. Als we dit spelersveld als één maatschappelijk “lichaam” zouden beschouwen, zouden we de bewegingen van dit lichaam als ronduit komisch beschouwen. Onderdelen zouden volstrekt autonoom allerlei kanten uit gaan, ledematen zouden volstrekt ongecoördineerd bewegen, en het integrale lichaam zou compleet stuurloos zijn. Een maatschappelijke praktijk hoeft van mij helemaal niet als één strak geheel over de weg te marcheren, liever niet zelfs. Maar een volslagen laveloze dronkaard, die over de weg strompelt en zwalkt, bij de eerste gelegenheid in elkaar zakt, en de controle over zijn ledematen volslagen kwijt is, dat lijkt me een te vermijden andere uiterste.

We moeten alle drie de dimensies van maatschappelijkheid (pluriformiteit, uniformiteit én eenheid) recht doen. Vooral éénheid blijft achterop. De essentie van “de Ruggengraat” is daarom dat het spelersveld gekarakteriseerd wordt in een aantal qua aard, functie en werkwijze van elkaar verschillende multi-actor lagen. De metafoor benadrukt deze maatschappelijke lagen als de stevigheid en flexibiliteit brengende wervels van een Ruggengraat, en hun onderlinge verbondenheid als een centrale zenuwstreng (de gezamenlijke reflectie en verbinding, de kennis van elkaar en de wil om het samen aan te pakken, de gezamenlijke identiteit). Het geheel is ingepakt in een complex corset van spieren (het maatschappelijke lichaam dat als één pluriform geheel in gang kan worden gezet). Zo pak je een maatschappelijke problematiek - zowel binnen als tussen diverse lagen – in samenhang en samenwerking aan. Het maatschappelijke lichaam kan zo met flexibele en coherente coördinatie soepel en dynamisch progressie maken.

Een effectief klimaatbeleid is enorm urgent. De figuur hieronder toont het verder met elkaar in verbinding brengen van bestuurlijke ambities, het bijbehorende verbeterproces, monitoren en verslagleggen. Mensen roepen vaak, zelfs enigszins triomfantelijk: “Maar dat is er toch al lang, dat doen we toch al lang?” Het verwijst is soms zelfs dat ik hiermee oude wijn in nieuwe zakken verkoop. Ik ga de discussie over het antwoord op deze vraag heel graag met u aan. Maar houdt u er rekening mee: ik vraag dan ook waarop de observatie dat “dit er al lang is” op gebaseerd is. Want sommige zaken weten we al wel min of meer, maar brengen we uiterst slecht in de praktijk. “We zijn er nog lang niet!” En daarom blijkt de maatschappelijke verbeterpraktijk bijzonder weerbarstig.



Het gewenste verbeterperspectief. Centraal staat een integrale realisatie- en verbeterpiraal, gebaseerd op samenhang en samenwerking, en georganiseerd in een Ruggengraat.

Het is lastig ontwikkel-, verbeter- en realisatiespiralen op grotere maatschappelijke schalen voor elkaar te krijgen, vanwege de dominante meerschallige multi-actor signatuur, de weerbarstigheid van complexe maatschappelijke processen en de

intrinsieke onkenbaarheid van de toekomst. Veel mensen hebben een voorkeur voor een *top-down* of – in reactie hierop – juist een *bottom-up* interpretatie. Vaak hoor ik de slogan “*Think globally, act locally*”. Ik begrijp hiervan dat hij oproept oog te hebben voor de lokale context van veel maatschappelijke praktijkjes, en de vermeende *grassroots* natuur van maatschappelijkheid. Dat is zeker een belangrijk aspect. Maar even zo waar is dat een wildgroei aan kleine, ieder voor zich gerichte maar in hun onderlinge samenhang ongerichte activiteiten, projecten en programma’s nooit effectief en efficiënt tot een samenwerkend verbeterproces op maatschappelijke schaal leidt. Dat laat de organisatie en duur van activiteiten, projecten en programma’s, in hun definitie en aard immers begrensd in aandacht, capaciteit, financiën, tijd en ruimte, domweg niet toe. “*Bottom-up*” is daarom in isolement even gemankeerd als “*top-down*”. *Small*, maatschappelijk gesproken, helemaal niet per definitie *beautiful*, net zo min als dat *big* per definitie *ugly* is. *Small* en *big* zijn vooral precies wat ze betekenen: klein en groot. Als een schaal op zijn plaats is, is het mooi, en anders lelijk. En wat “*Think globally, act locally*” betreft: deze uitspraak rammelt, het lijkt mij juist slim om op ieder relevant schaalniveau, zo ook tussen deze schaalniveaus, te denken op het niveau waarop je handelt. Als je op grotere schalen alleen denkt, wie handelt daar dan? En waarom zou je op grote schalen niet moeten handelen? Of op kleine niet denken?

Beide interpretaties, *top-down* en *bottom-up*, slaan volgens mij de plank volledig mis. En zowel een accent op *big* als een accent op *small* veroorzaakt dat je de gelaagde multi-actor signatuur van laat-moderne en plurimoderne maatschappelijkheid mist. De essentie van een plurimoderne maatschappelijke Ruggengraat is juist dat de betrokken partijen bijdragen aan een gezamenlijk maatschappelijk verbeterproces (een verbeterpiraal), waarin iedere laag zijn *eigen cruciale bijdrage* aan het geheel geeft, en dat kan doen door een *adequate onderlinge verbinding* (zie ook de bespreking van de ontwikkeling van maatschappelijke lagen in Sectie I). Daarbij gaan we niet blind met zijn allen voor één groter doel, maar hebben we ook oog voor de natuurlijke rollen en legitieme belangen van individuele actoren als onderdeel van het plurimoderne samenspel.

Maatschappelijke lagen (wervels) zijn herkenbaar in politiek, beleid, bestuurskunde en programmamanagement. Ook constateerde ik bij een analyse van zo’n 80 klimaatprojecten en –activiteiten in Nederland, vooral gericht op energiebesparing in de woningvoorraad⁵⁶², dat – in geval van het overigens zeldzame succes op zelfs deze kleine schaal – verschillende lagen doorgaans zowel op een goede manier ingevuld, als goed onderling verbonden waren. Omgekeerd gold dat bij het ontbreken van één of zelfs meer dan één van de lagen en dus hun verbindingen de *bottom line* prestatie van de

⁵⁶² Henk Diepenmaat, Marlou Boerbooms, Anke van Hal, *Kansrijke aanpakken in gebouwgebonden energiebesparing*, Uitgave Meer Met Minder, oktober 2010

onderhavige klimaatactiviteiten juist ronduit slecht was⁵⁶³. Vergelijk het met een IKEA kast waarvan essentiële en omvangrijke onderdelen missen, en andere onderdelen slecht op maat gezaagd of slecht met elkaar verbonden zijn⁵⁶⁴. Ik vrees dat deze metafoor vaak opgaat⁵⁶⁵ bij het aanpakken van maatschappelijke problemen dan wel maatschappelijke kansen. Dan strandt en sneeft het proces.

Ontpop ik me hier nu als een maatschappelijke maakbaarheidsadept? Als een *hard core* ingenieur in een maatschappelijke porseleinkast? Ik denk het niet. Ik kan een mooie ingenieurspraktijk zeker waarderden, maar spreek hier nauwelijks van sturen op inhoud. Ik spreek vooral van sturen en laten emergeren op basis van structuur, van minimale randvoorwaarden om in omvangrijke maatschappelijke praktijken effect te kunnen hebben. Van intentionele logica's die moeten sporen, wil er sprake zijn van een samenhangend en samenwerkend proces. Deze minimale normen worden in de maatschappelijke innovatiepraktijk maar al te vaak niet gehaald, en daarom gaat het met de klimaataanpak (en andere contexten) niet hard, ook al neemt het besef dat dat wel moet gestaag toe. Toepassen van een Ruggengraat is geen Haarlemmer Olie, maar maakt het besef van waar precies de lat voor een succesvolle aanpak ligt wel groter.

Mensen zijn niet goed in het serieus nemen en je verdiepen in de beleefwerelden en drijfveren van anderen, zeker als het maatschappelijke schaalgrootten betreft, en vooral daar moeten we dus aan werken. Een plurimoderne transformatie vraagt vooral een vergroting van onze sensitiviteit voor de gelaagdheid van, en de beleefwerelden van verschillende actoren in onze maatschappij. Daarom ontbreekt samenhang en samenwerking. Het ontstaan van een gedragen inhoudelijke richting die hout snijdt, juist ook op de grotere schalen, heeft veel meer kans van slagen als we daar bewust aan werken.

Niets is zo taai en weerbarstig en resistent tegen verandering als maatschappelijkheid. Doorgaans zitten weerstanden bij partijen die iets te verliezen hebben, neem welvaart, of autonomie, of een gekoesterde cultuur. De betreffende actoren zijn niet zozeer tegen nieuwe ontwikkelingen, zelfs de grootste conservatief wil een door hem ervaren verbetering wel realiseren, maar zien meer heil in hun eigen huidige ontwikkeling. Dit leidt dan in tweede instantie tot actieve en passieve weerstand. Neem de houding van conservatieve delen van de auto-industrie of de olie-industrie of de

⁵⁶³ Zie ook het rapport "Kansrijke aanpakken in gebouw gebonden energiebesparing: de particulier eigenaar" van Henk Diepenmaat, Anke van Hal en Marlou Boerbooms, uitgave Meer met Minder, oktober 2010. De Ruggengraat is aansluitend door mij ontwikkeld, met ondersteuning van Chris Bruijnes en Niek Stukje.

⁵⁶⁴ Dat komt bij IKEA overigens *vrijwel nooit* voor.

⁵⁶⁵ Ik ben natuurlijk niet blind voor het verschil tussen een IKEA kast en een complexe maatschappelijke context, in tegendeel. Maar ook met complexe maatschappelijke multi-actor contexten kun je professioneel en minder professioneel omgaan. En juist op de grotere maatschappelijke schalen betonen we ons op dit moment onbewust incompetent.

verpakingsindustrie in klimaat- en afvalcontroverses, of neem het reguliere onderwijs of de reguliere zorg.

Een veel meer impliciete, en daardoor nog veel hardnekkigere weerstand zit bij actoren die helemaal niet beseffen dat ze risico's lopen of iets te winnen hebben. “Geen probleemeigenaar, geen probleem” was de derde stelling van mijn proefschrift. Dit uit zich dan in desinteresse en onbetrokkenheid. Een te groot deel van de Nederlandse burgers verkeert in deze staat van desinteresse en onbetrokkenheid ten aanzien van het klimaatprobleem (en ten aanzien van veel meer duurzaamheidsfenomenen en maatschappelijke verbeterkansen). Zowel onze leiders als onze klimaatactivisten lukt het niet de grootschalige en actieve aandacht van Nederlandse burger-consumenten voor deze kwestie te vangen. Dit draait primair om beleefwerelden. Iedere actor is graag bereid iets te doen waar hij beter van wordt, en aan dit besef ontbreekt het, bij klimaatproblematiek maar ook in vele andere domeinen. De grootste weerstanden en hordes zitten erin of we als actoren bereid zijn, in een beter begrip van het geheel en elkaar te investeren (andere lagen en andere actoren op dezelfde laag), of we waarachtige verbeterperspectieven kunnen ontwikkelen, en of we bereid zijn voordelen die we genieten ten koste van anderen op te geven. Een nauw hieraan gerelateerde vraag is of we de mensen die we vragen dit te doen – individuele voordelen opgeven ten behoeve van anderen, vaak een groter collectief - wel voldoende compensatie of alternatief bieden (m.a.w: gaan we maatschappelijk netjes met mogelijke verliezers om, denk aan de fossiele industrieën: hun tijd verstrijkt, maar is er voor hen een nieuw en realistisch, serieus te veroveren niet-fossiel speelveld?). U herkent hierin inmiddels randvoorwaarden van een plurimoderne transformatie. Om het stevig aan te zetten: Schumpeteriaanse destructie is voor niemand een aantrekkelijk toekomstbeeld, daar blijf je als individu of organisatie of land het liefst zo ver mogelijk van weg, zelfs als de prijs op mondiale schaal een verziekt klimaat is. Dat moeten we immers nog maar zien.

Ruggengraat voor het klimaat

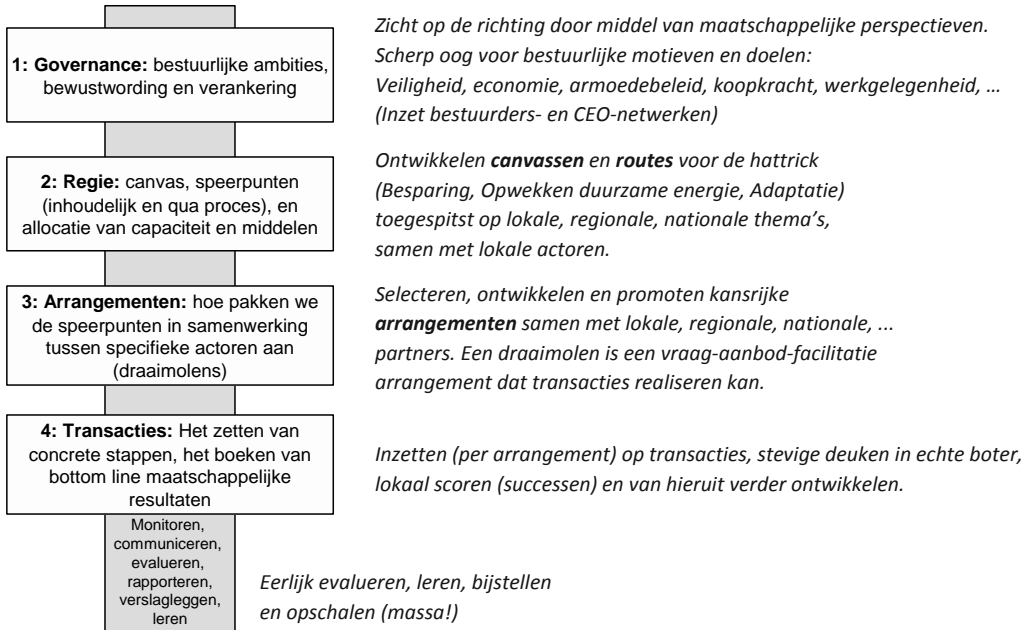
Een Ruggengraat beoogt een complexe en warrige en duistere multi-actor context meer transparant en beter hanteerbaar te maken. Sinds kort (2015) wordt een Ruggengraat gehanteerd als strategisch kader bij Het KlimaatVerbond Nederland, een vereniging van circa 150 decentrale overheden in Nederland die gezamenlijk de klimaatproblematiek aan willen helpen pakken. Het lijkt⁵⁶⁶ dat in deze situatie een Ruggengraat van vier wervels goede diensten bewijst. Het betreft een *governance* laag, een *regie* laag, een *arrangementen* laag en een *transactie* laag⁵⁶⁷.

Deze vier wervels worden verbonden door een centrale zenuwstreng die zich vooral richt op *communiceren, leren, verslagleggen en rapporteren, evalueren en monitoren*. De

⁵⁶⁶ Mede uit de genoemde globale analyse van 80 klimaatactiviteiten.

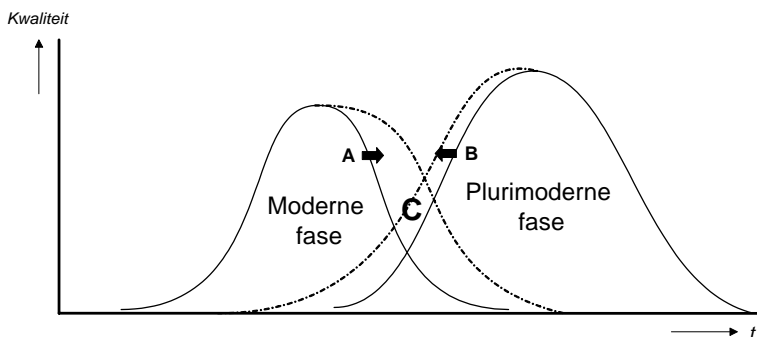
⁵⁶⁷ Terwijl dit boek zijn weg naar de drukker vindt, werk ik aan een rapport dat de ruggengraat uitwerkt voor het aanpakken van de klimaatproblematiek. Deze notitie heeft als werktitel: “Ruggengraat voor het klimaatbeleid”. Op te vragen bij de auteur.

resulterende Ruggengraat voor het klimaatbeleid staat in de figuur hieronder weergegeven. Ik bespreek de wervels direct aansluitend nader.



De Ruggengraat van het klimaatbeleid.

Er is behoefte aan integrale en gedragen sturing (**Governance**, wervel 1 in de figuur hierboven). Minimaal uit zich dit hier als gedragen maatschappelijke verbeterperspectieven, waarin de huidige en de gewenste situatie scherp maar op hoofdlijnen beschreven wordt. Het maatschappelijke perspectief is eenvoudig genoeg, maar dat geldt voor de meeste problematische maatschappelijke verbeterperspectieven: we moeten van véél broeikasgasemissies naar géén broeikasgasemissies, en van grote maatschappelijke risico's naar kleine, en wel snel. Plaatsen we dit in een nog breder maatschappelijk perspectief, dan moeten we van een laat-moderne naar een plurimoderne maatschappij, en wel in hetzelfde tempo. Zie ook "de kameel", hier herhaald:

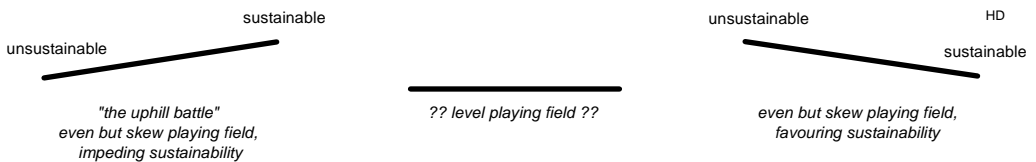


De kameel: de plurimoderne transformatie van moderniteit naar plurimoderniteit. Activiteiten A optimaliseren en bestendigen het moderne systeem. Activiteiten B verkennen en halen het plurimoderne systeem naderbij. Idealiter helpen we vanuit een integraal governance perspectief ongewenste moderne (onduurzame) maatschappelijke praktijken met afbouwen (we draaien pijl A om), en gewenste plurimoderne (duurzame) maatschappelijke praktijken met opbouwen.

Gedragen maatschappelijke verbeterperspectieven worden herkend en actief gesteund door vele burgers, en ze worden doorleefd bevorderd en gestimuleerd door bestuurders (uit beleid en bedrijf), resulterend in een krachtige en samenhangende en gedragen realisatie- en verbeterpiraal met een lange adem. Deze situatie ontbreekt op dit moment voor klimaatperspectief. We hebben een klimaatakkoord van Parijs, najaar 2015, en allerlei gemeentelijke, regionale, provinciale en nationale akkoorden en plannen, nog veel meer programma's, en zij vormen even zovele ankerpunten. Maar breed en doorleefd maatschappelijk leven doet de klimaatproblematiek nog lang niet. Het klimaatperspectief is voor velen een ver-van-hun-bed show, de activiteiten zijn nog veel te zwak en versnipperd, en dan gebeurt er te weinig en te laat. Wellicht dat in de nieuwe Nederlandse klimaatwet de klimaatproblematiek met vaart ter hand genomen gaat worden.

Een belangrijke taak voor Governance is het verhelpen van systeembarrrières. Duurzame alternatieven voeren op dit moment een *uphill battle* tegen de gevestigde onduurzame giganten. Neem een eenvoudig voorbeeld als elektrische warmtepompen als alternatief voor hoog rendement gasketels. Gasketels zijn volledig uitontwikkeld, leveren een uitvoerig in de praktijk bewezen uitstekende prestatie (op het klimaataspect na) en worden geleverd voor een uiterst scherpe prijs. Je kunt een nieuwe gasketel zonder problemen installeren, precies op de oude aansluitingen, fluitje van een cent. Een elektrische warmtepomp staat nog steeds aan het begin van zijn life cycle, is matig in de praktijk bewezen en vrij duur in aanschaf. Installatie vergt verschillende ingrepen, waaronder mogelijk een hogere prijs voor het vastrecht van je elektriciteitsaansluiting. Ze maken herrie. Vindt u het raar dat nog steeds zo veel mensen liever voor een nieuwe gasgestookte hoogrendementsketel kiezen?

In het verleden was het integrale bedrijfsleven een stuk defensiever ten aanzien van duurzaamheid dan nu, en werd vaak de “*level playing field*” kaart gespeeld. Voor iedere speler, vaak werd ook specifiek gemikt op buitenlandse concurrenten, moesten dezelfde condities gelden. Daar is vanuit een bedrijfsoptiek zeker iets voor te zeggen, want waarom zouden zij als nationaal bedrijfsleven in isolement de pijn moeten pakken voor een internationaal probleem? Maar de simpele waarheid is dat duurzame initiatieven fors op achterstand staan ten opzichte van onduurzame alternatieven, al is het maar omdat ze afwenteling van negatieve effecten naar anderen proberen te vermijden. Op dit moment is het speelveld dus helemaal niet “*level*” voor de duurzame initiatieven (zie figuur).



Op dit moment voeren duurzame alternatieven een uphill battle (links). Een “even but skew” speelveld dat duurzaamheid bevordert (rechts) is echter cruciaal voor een succesvolle transitie.

Daarom moet het speelveld minimaal gelijk gemaakt worden voor de duurzame alternatieven, bijvoorbeeld door het beprijsen van onduurzame afwentelingen naar anderen. Een voorbeeld is een broeikasgasbelasting. Maar feitelijk moeten we naar een “*even but skew playing field*”, waarin duurzamere alternatieven meer rugwind hebben dan onduurzamere (zie bovenstaande figuur rechts). En dat liefst structureel, zodat het bedrijven helpt bij het maken van hun strategische keuzen en het nemen van hun bedrijfsbeslissingen. Een structureel “*even but skew*” speelveld dat duurzaamheid bevordert brengt transitie vanzelf aan het rollen, zelfs zonder dat overheden en programmaraden inhoudelijk vooringenomen keuzen hoeven te maken.

Ook is er een enorme behoefte aan concrete broeikasgasemissies (w.o. CO₂) verlagende handelingen en activiteiten en processen, die resulteren uit **Transacties** (wervel 4) tussen aanbod- en vraagpartijen (denk aan bouw- en installatiepartijen en bewoners). We moeten als bewoners onze huizen aanpakken, we moeten werken aan de duurzaamheid van onze mobiliteit, onze industrieën moeten veranderen van oliegebaseerd naar bio-gebaseerd, onze kringlopen moeten sluiten, we moeten naar duurzame energie en nog een heel scala meer. Een aanpak van de klimaatproblematiek vereist concrete transacties tussen burger-consumenten, overheden en bedrijfsleven. Die zien we te weinig. We weten overigens *precies* onder welke condities actoren actie ondernemen: als ze verbeterperspectief ervaren. Omgekeerd: als actoren *niet* acteren, ontbreekt bij hen verbeterperspectief. De conclusie op de laag van de transacties is daarom dat er te weinig concrete wervende en aantrekkelijke verbeterperspectieven

zijn, die tot transactie aanzetten. De oplossing bevindt zich hier niet in het constateren van deze omissie. Over naar Arrangementen.

Vanzelf tendeert onze maatschappij niet naar een vermindering van broeikasgasemissies, in tegendeel. Juist daarom staat de wervel **Arrangementen** (laag 3) prominent in de Ruggengraat. (De wervel Regie wordt even overgeslagen en komt zo meteen aan de beurt.) Een arrangement is een herkenbare en pluriforme combinatie van actoren die in uitgekende samenhang en samenwerking specifieke waarde kan creëren.

Doorgaans leiden arrangementen tot vele Transacties (hun verhouding is 1:n). Krachtige, nieuwe maatschappelijke arrangementen vormen de noodzakelijke context voor duurzame transacties op afdoende schaal. Neem producenten, aannemers en woningeigenaren die, in nauwe samenwerking met partners, woningen energetisch verbeteren. Neem automobilisten en overheden en autoproducenten die samen de automobilitéit verder vergroenen. Als we te weinig concrete **Transacties** zien (wervel 4) komt dit omdat er te weinig voor de (beoogde) deelnemers aantrekkelijke arrangementen zijn (wervel 3). De Transacties laag staat of valt dus met de aanwezigheid van vitale duurzame arrangementen. Een vitaal duurzaam arrangement is in essentie een arrangement dat maatschappelijk compleet is, en waarvan de verbeterperspectieven en dus de intentionele logica's van de deelnemende spelers samenhangen in één grotere samengestelde intentionele logica (één groter samengesteld verbeterperspectief).

De duurzame arrangementen die op dit moment al wél werken (denk aan zonnepanelen of schilisolatie van woningen) kunnen inmiddels op eigen kracht de competitie met niet-duurzame alternatieven of “niets doen” doorstaan (als ten minste de fiscale en andere stimuleringsregels⁵⁶⁸ stabiel zullen blijken). Maar als dit niet zo is, zullen de arrangementen beter, en de transacties aantrekkelijker gemaakt moeten worden, in hierop toegesneden coalities. Hiervoor staat een heel beleids- en maatschappelijk arsenaal open.

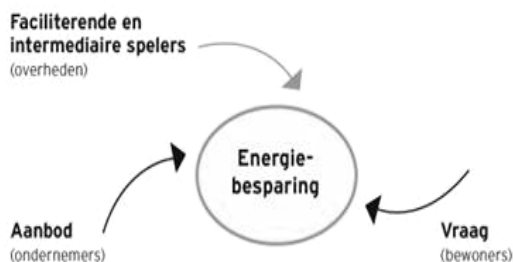
In het Nederlandse gemeentelijke beleidsjargon spreekt men graag van product-markt combinaties, ook deze verhouden zich in theorie als 1:n tot transacties. Zonnepanelen en particuliere woningeigenaren vormen een voorbeeld. De naam product-markt combinaties doet echter aan het feitelijke concept van arrangementen te weinig recht. Uit “product-markt combinatie” spreekt dat de markt vooral zelf aan het roer staat. Daar lijkt iets voor te zeggen: als de maatschappij in transitie richting duurzaamheid wil, is het aan diezelfde maatschappij dat te realiseren. Maar de markt gaat – uitzonderingen daargelaten – op de korte termijn niet vanzelf richting duurzaamheid.

⁵⁶⁸ Ik refereer hier bijvoorbeeld aan salderingsregels bij particuliere PV installaties en subsidies. Ik verwacht overigens niet dat deze permanent zullen worden, ze zijn immers niet voor niets *ad hoc*.

We vergeten dan dat de reguliere maatschappelijke tendens gedurende de moderniteit (met zijn grootschalige, monomane grondstoffen verbrassende lineaire ketens) juist steeds harder richting onduurzaamheid is, en het doorbreken van deze tendens vereist actieve en structurele ompoling. Dat gaat niet vanzelf, daarvoor moet je de hieraan ten grondslag liggende niet-duurzame verbeterperspectieven aanpakken, en in ons laat-moderne tijdgewricht zijn we dit nog maar net aan het leren. Het zijn juist maatschappelijk complete multi-actor *Arrangementen*, gebaseerd op gezamenlijke afspraken, als onderdeel van een continue vitale verbeterpiraal (*Governance* en *Regie*), die het aangaan van *Transacties* richting duurzaamheid zullen gaan realiseren. Ik denk zelf dat het fiscaal of door kapitaliseren van afwentelgedrag nog veel schever zetten van het algehele speelveld richting klimaatneutraliteit (het reeds genoemde *even but skew playing field favouring sustainability*, zie de eerdere figuur met de verschillende hellingen), hierin een regiematige en bestuurlijke *sine qua non* is. Gezamenlijk ontwerp van maatschappelijke arrangementen binnen een stevige maatschappelijke beleidscontext (overheid, bedrijf én consument) is daarom bikkelhard nodig.

De draaimolen als metafoor voor slimme arrangementen

Denken in product-markt combinaties maakt de focus helder. Toch is dat lang niet genoeg om transactionele dynamiek richting duurzaamheid te veroorzaken. Daarom heb ik als uitbreiding op het product-markt denken op het arrangementenniveau ergens rond 2005 de metafoor van de draaimolen bedacht (zie figuur). In kleinere speeltuinen zien we vaak een draaimolen met een ring aan de buitenkant, waaraan verschillende ouders (of iets oudere kinderen) kunnen draaien. Dat gaat het beste als verschillende mensen een zetje geven naar vermogen, in de juiste richting. Als dit goed gebeurt krijg je vliegwielerwerking: het gaat steeds beter en makkelijker. Draaien verschillende partijen verschillende kanten uit, dan gaat het mis. Draaien er te weinig partijen, dan wordt het zwoegen. Steeds meer partijen toevoegen, daarvan stopt de meerwaarde op een gegeven moment. Zoals iedere draaimolen op iedere schaal zijn eigen optimale aanduwconfiguratie heeft, zo geldt dat ook bij een arrangement dat, feitelijk tegen de maatschappelijke trend in, duurzame transacties moet gaan realiseren. Dat vergt in ieder geval vraag-, aanbod- en faciliterende partijen (zie figuur). Ze zijn gevisualiseerd in een draaimolen.



Maar een slag dieper opent zich doorgaans een breed spelersveld. En zolang de coalitie niet maatschappelijk compleet is, de benodigde partijen dus niet meedoen en de verbeterperspectieven niet goed op elkaar aansluiten, zal het arrangement (wervel 3) zijn ambities in het realiseren van transacties (wervel 4) nog niet waar kunnen maken. Ik geef een paar zeer summiere voorbeelden. Voor zorg zijn de spelers op hoofdlijnen onder andere de zorgbehoevenden, de zorgaanbieders, de verzekeraars en de beleidsbetrokkenen. Voor energiebesparing in woningen zijn dit bewoners, aanbieders (vaak installateurs, aannemers, klusbedrijven, isolatiespecialisten, financiële partijen en gedragspecialisten) en faciliterende partijen (waaronder het beleid). Voor afval betreft het huishoudens, ophaal- en verwerking, de veroorzakers van afval (verpakkers, producenten, retailers e.d.) en beleidspartijen. In alle gevallen betreft het ook partijen verder voorin of achterin de ketens en netwerken, en op regionale, provinciale en (inter)nationale schalen.

Het gaat erom dat we partijen in een nieuwe samengestelde intentionele logica brengen, waarin de verbeterperspectieven dus goed op elkaar aansluiten. Zodra een dergelijk arrangement “werken” kan, noemen we het maatschappelijk compleet. Werkt het nog niet, dan moeten we terug naar actoren, verbeterpotenties en intentionele logica's.

Draaimolens bieden een eerste eenvoudige weergave van minimale arrangementen. Maar vaak vereist het ontwikkelen van vitale duurzame arrangementen ingrepen op meerdere plekken tegelijk. Arrangementen kunnen daarom uitstekend weergegeven worden door middel van intentionele multi-actor modellen (zie hiervoor Multi-actor Procesmanagement en Deel 4 van de serie Samenleving in perspectief: Multi-actor Procesmanagement in theorie en praktijk).

Dat brengt ons op Regie. Gedragen bestuurlijke ambities (Governance, wervel 1) dienen omgezet te worden naar Transacties (wervel 4). Dit vereist, tussen Governance en Arrangementen in, een professionele **Regie**, wervel 2.

De huidige generatie duurzaamheidsprogramma's kent doorgaans een regiefunctie, beled bij programmamanagement en programmaregisseurs. Deze is gebaseerd op een programmamissie, een nulmeting en één of meerdere ambitieuze lange termijn *roadmaps* (schetsen van het te lopen pad in de tijd) die een projectenportfolio legitimeren en ordenen. Betrokkenen in raden van advies, begeleidingscommissies of begeleidingstafels zorgen dan voor de brede verankering in en relatie met de maatschappij.

Programmamanagement komt dan neer op het beheren van een projectenportfolio plus een aantal brede activiteiten daar bovenop, ten behoeve van het realiseren van de roadmap. Op de kleine schaal van programma's zou je klimaatproblematiek zo aan kunnen pakken. Maar een beoogd duurzaamheidspad wordt zelden of nooit

gerealiseerd met slechts één programma. Sowiezo suggereert de term “roadmap” dat er meerdere routes naar Rome leiden (dat is in zijn algemeenheid zeker waar), maar dat het landschap niet verandert als je van route wijzigt, en *dat doet een maatschappelijk canvas nu juist wél*. Onze maatschappijen zijn altijd in verandering. Maatschappelijke innovatie vindt plaats in een golvend, bruisend en soms zelfs knetterend *maatschappelijk canvas*. Het maatschappelijke canvas is het geheel aan *maatschappelijke arrangementen* (maatschappelijke praktijken, interacties tussen actoren) dat onze maatschappij samenstelt. Er is sprake van stevige padafhankelijkheden en vaak zelfs regelrechte *lock in*, denk aan hoe de breed aanwezige gasinfrastructuur in Nederland een overstap naar andere infrastructuren in de weg staat.

Als we de huidige lappendeken bekijken van programma’s en regelingen die zich richten op duurzaamheid en klimaat, en deze versnippering afzetten tegen de integrale doelen om onze maatschappij vanuit een onduurzame laat-moderne situatie naar een duurzame plurimoderne situatie te transitioneren, dan blijkt deze programmatische aansturing toch inadequaat. Hier zijn echt nog grote stappen nodig.

Belangrijke aspecten van een professionele regie zijn:

- Maatschappelijke canvassen die de huidige broeikasgas emitterende processen en bijbehorende verbetermaatregelen dekken, en
- Routes die aangeven hoe deze maatschappelijke canvassen door middel van een arrangementenmanagement (zie verderop) gestaag verbeterd worden.

Hieronder staat een maatschappelijk canvas voor de emissie van broeikasgassen weergegeven.

Zeggenschap (proces)	Direct energiegebruik & Geen zeggenschap	Samen energiegebruik & Geen zeggenschap	Indirect energiegebruik & Geen zeggenschap	Geen zeggenschap (alleen anderen)
	Direct energiegebruik & Gedeelde zeggenschap	Samen energiegebruik & Gedeelde zeggenschap	Indirect energiegebruik & Gedeelde zeggenschap	Gedeelde zeggenschap (zelf en anderen)
	Direct energiegebruik & Volledige zeggenschap	Samen energiegebruik & Volledige zeggenschap	Indirect energiegebruik & Volledige zeggenschap	Volledige zeggenschap (alleen zelf)
	Direct (door jezelf)	Samen (door jezelf en anderen)	Indirect (door anderen)	
	Emissie broeikasgassen (inhoud)			

Een abstract maar volledig canvas voor de emissiekant van de klimaatproblematiek, opgesteld vanuit een specifieke actor (bijvoorbeeld een overheid of een bedrijf), dat proces en inhoud in samenhang onderscheidt.

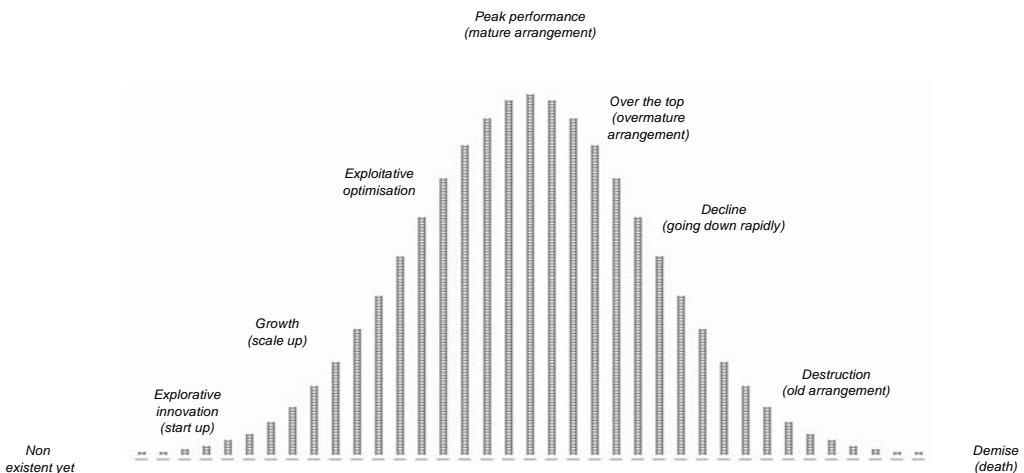
In ieder geval zou een flink deel van wat nu projecten heet doorontwikkeld moeten worden tot een professionele en gestage bewerking van maatschappelijke canvassen door middel van arrangementen, met de bijbehorende ambitie deze maatschappelijk compleet te ontwikkelen. Een pilot richt zich dan erop cruciale arrangementen werkend te maken, op welke manier dan ook. Dat de samengestelde intentionele logica's van de gewenste arrangementen dan moeten kloppen en werken is het oogmerk. Pas dan kunnen deze arrangementen opschalen. Doorgaans vereist dit het aanpakken van systeembarrrières, en het realiseren van een even but skew playing field favouring sustainability (zie de eerdere figuur).

Kerntaak van *Regie* is dus om bestuurlijke ambities effectief en efficiënt te richten op hout snijdende activiteiten die deze ambities kunnen gaan realiseren, en deze activiteiten te ondersteunen. Een professionele regie weet het integrale canvas te ordenen in een aantal heldere, qua aard van elkaar te onderscheiden arrangementen. Soms liggen de routes voor de hand, maar met name als het maatschappelijke innovatie betreft is de inhoudelijke aard van de veranderingen vaak hoogst onzeker. Ik noemde al dat inhoudelijke toekomstverkenningen van 30 en 50 jaar geleden hooguit amusant zijn. Onze maatschappij kent hoogst imposante, veelzijdige en onverwachte verbetermechanismen. Het zou daarom wijs zijn enige terughoudendheid te betrachten inzake *winner picking*, en ondersteuningsprogramma's open te stellen voor *alle* inschrijvers die menen het maatschappelijke verbeterperspectief (zie *governance*) significant te kunnen ondersteunen. In de huidige praktijk worden innovatieprogramma's veelal omgeven door ingewijden uit bedrijf en kennisinfrastructuur (de triple helix). Voor een deel is dat terecht, maar een veel groter deel van de programma's zou open kunnen staan voor onverwachte ideeën uit andere hoeken.

Arrangementenmanagement, het managen dus van een portfolio van arrangementen die slim op het veranderen van een maatschappelijk canvas inspelen, is een cruciale regietaak in maatschappelijke innovatie, zoals in het klimaatbeleid. Het betreft hogeschool innovatiemanagement, waarbij de keerzijde van innovatie, te weten afbouw, ook expliciete aandacht verdient (denk hier aan Schumpeters creatieve destructie). Een route vindt immers zijn beslag door het activeren en afbouwen van arrangementen. Zie onderstaande figuur voor een ideaaltypisch beeld van de levenscyclus van arrangementen (vele kalligrafische wendingen komen voor, maar recursief perspectivisch gesproken is de binomiale klokkromme de te verwachten gemiddeld vorm).

Bij de klimaataanpak bevinden zich diverse arrangementen in verschillende stadia van hun levenscyclus. De fossiele niet-cyclische arrangementen zijn in hun prime time, op

peak performance (sommige zijn wellicht net eroverheen). Veel duurzame arrangementen bevinden zich aan de linker voet van de curve, en hebben het moeilijk. Zolang we de moderne en de plurimoderne multi-actor praktijken zonder heldere governance hun battles laten voeren zal het niet hard gaan met duurzaamheid. Maar juist daarom is een maatschappelijk gedragen verbeterperspectief en sturing op governance niveau zo cruciaal. Het helpt de ongewenste onduurzame moderne arrangementen af te bouwen, met oog voor de verliezers, en de gewenste duurzame plurimoderne arrangementen op te bouwen. Als je de maatschappelijke krachten op de korte termijn hun werk laat doen zonder enige actieve maatschappelijk gedragen sturing, als je kortom de nieuwe plurimoderne initiatieven laat vechten met de moderne, zijn we slechts kleine stappen verder dan de jagers-verzamelaars, die binnen hun groepen een redelijke balans wisten te creëren, maar tussen hun groepen bittere en bloedige gevechten voerden, getuige prehistorische vondsten. De plurimoderne innovatoren zullen het dan afleggen, totdat het echt niet anders meer gaat. Dan zullen we nog diepe dalen doormaken voordat we de nieuwe hogere toppen van de plurimoderne maatschappij van *Team Wereld* zullen bereiken.



De gemiddelde levenscyclus (life cycle) van een arrangement. Ook het begrip levenscyclus is recursief, en dus terug te zien op verschillende schaalniveaus.

Een maatschappelijk innovatieve regiefunctie, gedragen door een sterk bestuur, is daarom cruciaal. Innovatieve arrangementen moeten starten en verbeteren, slecht lopende arrangementen moeten tussentijds verbeteren of stoppen, kansrijke arrangementen moeten opschalen, laat volwassen arrangementen moeten revitaliseren of afbouwen. De life cycle van een arrangement (zie hierboven) toont dit. En ongewenste (onduurzame) arrangementen moeten versneld afgebouwd worden, om zo ruimte te maken voor de nieuwe. De regiefunctie is dus verantwoordelijk voor zaken als:

- het beschrijven van de maatschappelijk te innoveren delen van de maatschappij in heldere canvassen,
- het opdelen van deze canvassen in arrangementen, en te voorzien van routes,
- het selecteren, toezien op en bemiddelen bij de afbouw van ongewenste arrangementen en de totstandkoming van gewenste maatschappelijk complete en kansrijke arrangementen,
- het snel laten toetsen van de performance qua transacties van de gewenste arrangementen onder pilotcondities (aan megalomane plannen immers geen gebrek, aan kansrijke en opschaalbare en werkende arrangementen wel),
- het constateren van wezenlijke barrières en het bijdragen aan het opheffen hiervan (zoals het ontbreken van CO₂ heffingen of het anderszins stimuleren van klimaatvriendelijke en breed duurzame oplossingen),
- het steunen van initiatieven in diverse stadia van de reis van conceptie naar volwassen en schaalmakend maatschappelijk arrangement, door het verdelen van steun en middelen over alle zes de innovatieve waardeoriëntaties van de Innovatiekubus, ook in samenhang.

Hiermee zijn de vier wervels globaal besproken. Ze worden verbonden door een **centrale zenuwstreng** die zich vooral richt op *communiceren, leren, verslagleggen en rapporteren, evalueren* en *monitoren*. . Ik zie dit als vitale, maar ook secundaire processen die beogen om de feitelijke centrale realisatie- en verbeterpiraal te ondersteunen. Ik kan mij soms niet aan de indruk onttrekken dat het aantal mensen dat bezig is met deze secundaire processen wat groot is in verhouding tot de capaciteit en prestaties die we neerzetten in daadwerkelijke realisatie van emissiereductie. Daarom hier een stevig pleidooi om weer centraal te zetten wat centraal zou moeten staan: de (ontwikkeling van) feitelijke maatschappelijke arrangementen waarin emissies inderdaad gereduceerd kunnen worden.

Ik vat de bespreking van de Ruggengraat hierboven samen.

Op de **Governance** laag (wervel 1) moeten we werken aan *gedragen* maatschappelijk verbeterperspectief, en de doorvertaling hiervan naar een krachtige ontwikkelings-, realisatie- en verbeterpiraal. Een basale Ruggengraat zal vanuit deze laag opgericht en bestendig moeten worden.

Op de **Regie** laag (wervel 2) moeten we veel minder voorschrijven welke thema's en welk type projecten voor steun in aanmerking komen. We moeten terughoudend zijn in *winner picking* en het berijden van *hobby horses*, maar juist de enorme maatschappelijke innovatiekracht maximaal zijn werk laten doen, gemotiveerd door draagvlak (zie punt hierboven). Dit impliceert een stevige inzet op het ontwikkelen van zicht op het onderhavige maatschappelijke canvas, het voorzien van deze canvassen van veranderroutes via arrangementen, en het ondersteunen van de ontwikkeling van arrangementen, van welke snit en van welke herkomst dan ook, die transacties bevorderen die de emissiereductiedoelen helpen halen. Optimaliserende waardeoriëntaties (1-3)

kunnen al vrij snel renderen, en verbeteren bestaande arrangementen. Grensverleggende waardeoriëntaties (4-6) vereisen een langere ontwikkelingstijd en resulteren in nieuwe arrangementen. Een al vroeg ingezet breed portfolio aan arrangementen dat telkens geëvalueerd en gesnoeid wordt, en dat maximale ruimte geeft aan nieuwkomers, heeft hier verreweg de voorkeur boven een te vroege *lock-in* op basis van inhoudelijke beleidskeuzen.

Op de **Arrangementen** laag (wervel 3) moeten we werken aan coalities (draaimolens) die voor alle betrokkenen leiden tot aantrekkelijke verbeterperspectieven. Als transacties van zichzelf niet aantrekkelijk genoeg zijn, is er actie van overheden en andere maatschappelijke partijen nodig om samen coalities te ontwikkelen, mikkend op arrangementen die wél tot transacties leiden. Ondersteuning met multi-actor modellen en scherp oog voor samengestelde intentionele logica's draagt er zorg voor dat deze arrangementen ook maatschappelijk compleet zijn (dat wil zeggen dat er geen spelers missen).

Op de **Transacties** laag (wervel 4) moeten we werken aan voor vraag en aanbod concreet én aantrekkelijk verbeterperspectief. We moeten bevorderen dat vraag en aanbod elkaar ontmoeten, en dat de kwaliteit van de arrangementen (wervel 3) dusdanig is dat er dan ook uitstekende concrete resultaten en conversiegraden gehaald worden.

De **Centrale zenuwstreng** die de wervels verbindt is geen doel op zich, maar ondersteunend aan het primaire proces zoals hierboven geschetst. Het moet dus niet de hoofdrol krijgen, en dient zich te concentreren op *verbinden, communiceren, leren, verslagleggen en rapporteren, evalueren en monitoren*.

Een kansrijk klimaatbeleid heeft aandacht voor al deze lagen in onderlinge verbinding. Het primaire proces richting klimaatneutraliteit dient zich flexibel te kunnen ontwikkelen in een continue realisatie- en verbeterpiraal. Een versnipperd veld met programma- en projectensturing schiet hiervoor ten enenmale te kort.

Bij het werken aan maatschappelijke opgaven geldt: zelfs een slecht uitgedachte Ruggengraat is beter dan het ontbreken ervan, en een goed functionerende Ruggengraat beweegt een maatschappelijk lichaam het beste vooruit. Daarmee ondersteunt een Ruggengraat de kern van maatschappelijke verbeteringen volgens een perspectivische multi-actor interpretatie. Het brengt de beleefwerelden van verschillende actoren op verschillende lagen met elkaar in samenhang en samenwerking.

Wellicht de meest cruciale vereiste is dat je vanaf dag 1 begint met op grote schaal samenhangend te acteren op *alle lagen*. Want dat is de grootste maatschappelijke pathologie die iedere keer weer te zien is: bijziendheid, versnippering, suboptimalisatie en koersen op eigenbelangen. Dat er wel activiteit is op de ene laag, maar niet op de andere. Of dat activiteiten op verschillende lagen slecht met elkaar verbonden zijn. Als een dronken man wankelt het klimaatbeleid dan rond. Of welke andere gewenste maatschappelijke ontwikkelingsactiviteit dan ook,

Of we dat *willen*, of we dat *kunnen opbrengen*, of we dat *doen*, dat is helemaal aan ons. Maar dit alles laat één ding onverlet: we *kunnen* het volgens mij wel zeker. We hoeven maar te kijken naar die tijden en plekken waar de mensheid zich toont in zijn volle kracht. Kijk naar de wederopbouw na de wereldoorlogen, of na rampen.

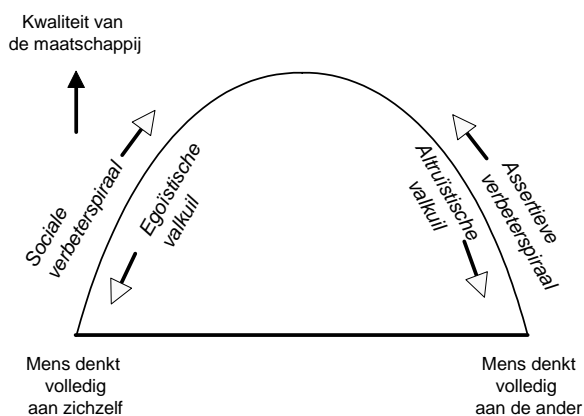
Ik persoonlijk zou het aflopen van de moderniteit niet slechts willen ondergaan, als lemmingen, maar graag ook samen met u *Het pad van de mensheid* actief willen gaan opzoeken en omhoog volgen. We kunnen de grootschalige maatschappelijke ontwikkelingen niet langer hun autonome wegen laten gaan, met alle risico's van dien. Het tonen van Ruggengraat, in welke precieze vorm dan ook, vormt volgens mij één van de cruciale randvoorwaarden voor succes.

9.6 Proficiency levels in maatschappelijke innovatie

Mensen leven hun levens vanuit hun eigen perspectivische beleefwerelden. Nu is het per definitie zo dat je slechts vanuit je eigen beleefwereld kunt ervaren, zelfs als je de beleefwerelden van vele anderen hierin hebt opgenomen, zo goed en zo kwaad als dat kan. Dat is nu eenmaal hoe je identiteit tot stand komt, en van waaruit je verbeteringen waardeert: vanuit je eigen beleefwereld (zie ook de radicale actorthese). Hier kan en wil ook ik niets aan veranderen.

Maar juist in onze laat-moderne tijd doet zich steeds fnuikender de situatie voor dat, in termen van perspectief, de kleine maatvoering van onze actorspecifieke beleefwerelden (ook van onze leiders) en de enorme maatvoering van onze integrale multi-actor maatschappijen veel te ver uiteen zijn gegroeid. Hierdoor wordt het steeds lastiger om in samenhang en samenwerking de maximale kwaliteitspotenties van onze maatschappijen te realiseren, of zelfs maar enigszins te benaderen.

In reactie hierop sluiten we ons relatief af, en optimaliseren we vooral onze directe eigen belangen, we bewaken en verdedigen ze soms als een bok op de haverkist. Onze beleefwerelden zijn te benauwd, te bijziend! Ik haal hier het beeld van het Maatschappelijke Balansmodel uit Sectie I weer aan: ik meen om mij heen te bespeuren dat we, naarmate de moderniteit voortschrijdt, en onze laat-moderne maatschappelijke praktijken steeds harder groeien, maar ook piepen en knarsen, steeds dieper in de egoïstische valkuil stappen. Dit vormt een formidabele hobbel voor verdergaande maatschappelijke innovatie langs *Het pad van de mensheid*.



Het balansmodel en maatschappelijke verschuivingen

We zullen de sociale verbeterspiraal en de assertieve verbeterspiraal weer bewust moeten activeren, en dit is precies wat de plurimoderne transformatie beoogt. De plurimoderne transformatie krijgt mede vorm en inhoud door inzet van methoden uit Multi-actor Procesmanagement, de Verbeter- of Innovatiekubus, de Ruggengraat en de zo meteen te bespreken Proficiency levels.

Als generaal denk- en werkkader spreekt een Ruggengraat veel mensen best wel aan. Maar uit eigen ervaring weet ik ook dat wij mensen vaak met desinteresse, en soms zelfs als door een wesp gestoken reageren, als er suggereerd wordt dat er een andere route bestaat naar verdere maatschappelijke ontwikkeling dan degene die zij voor zichzelf zien. Dit vereist immers dat we onze grondslagen, werkwijzen en activiteiten (het GWP model) moeten gaan heroverwegen. Dat doen we niet graag, daar is immers een groot deel van ons leven tot dan toe in geïnvesteerd. Dit geldt net zo hard voor mensen die zeggen aan duurzaamheid te werken als voor mensen die werken bij de meest onduurzame sectoren. Ook mijzelf is deze reflex niet vreemd. Als gevolg hiervan krijg je een plurimoderne maatschappelijke innovatie en een stevige Ruggengraat niet zomaar voor elkaar.

Juist om deze reden opper ik, helemaal aan het einde van dit boek, een instrument dat ons kan helpen over onze eigen preoccupaties heen te stappen, en samen voortvarend aan maatschappelijke innovatie te kunnen werken. Dit betreft de zogenaamde *Proficiency levels in maatschappelijke innovatie*.

Proficiency levels beschrijven vijf competentieniveaus in maatschappelijke verbetering, die in toenemende mate consequenties trekken uit inzichten rond maatschappelijke innovatie:

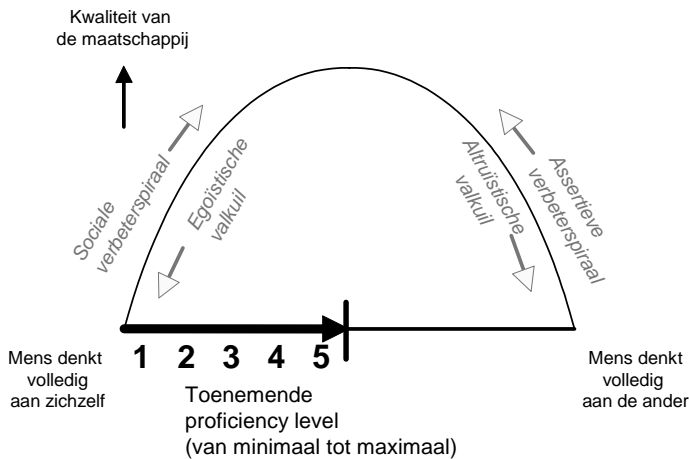
- 1 “Beginner”
- 2 “Advanced Beginner”
- 3 “Beginning Performer”
- 4 “Proficient Performer”
- 5 “Expert”

Ze beogen inzichtelijk te maken hoe een specifieke maatschappelijke innovatie er qua randvoorwaarden voorstaat, en waar er nog extra randvoorwaarden ingevuld moeten worden. Pakken we een maatschappelijke innovatie aan, dan maken we onze proficiency, onze professionaliteit dus inzichtelijk aan de hand van deze levels. Iedereen kan dan zien hoe we de zaak organiseren, hier zijn eigen licht op laten schijnen, en verbeter suggesties doen. Een coalitie die zich richt op maatschappelijke innovatie zou minimaal moeten streven naar Proficiency level 4: Proficient Performer.

De beleefwerelden van de diverse betrokkenen hangen vaak niet samen, drijven soms zelfs uiteen, en zijn bij elkaar grotendeels onbekend. En de risico's zijn voor veel partijen veel te groot dat ze *zelf* achteruit boeren ten behoeve van maatschappelijke verbeteringen. We gaan erg slecht met verliezers om, maatschappelijk gesproken, dus

blijf je graag ver van die categorie weg, als het moet ook ten koste van maatschappelijkheid. Waar het doorgaan aan ontbreekt is overzicht, samenhang en samenwerking. Er is een schrijnend tekort aan wederzijdse sensitiviteit. We kunnen de enorme maatschappelijke potenties maar moeilijk verzilveren. We zetten elkaar zo op slot.

Proficiency levels beschrijven daarom in essentie in welke mate aandacht en ruimte voor samenhang en samenwerking, voor wederzijdse sensitiviteit in de aanpak van een maatschappelijk innovatietraject verankerd is. We zijn het aan onszelf verplicht de enorme maatschappelijke potentie van *Het pad van de mensheid gericht* te gaan ontsluiten, en precies om deze reden heb ik de *Proficiency levels* toegevoegd. Ze geven aan in welke mate een maatschappelijk innovatieve activiteit aan de randvoorwaarden voor een plurimoderne transformatie tegemoet komt. Ze proberen zo de randvoorwaarden om samen naar het optimum van het Maatschappelijke Balansmodel te schuiven vaker te realiseren en te borgen (zie figuur hieronder, aangepast).



Proficiency levels beogen de basisvoorwaarden voor maatschappelijke innovatie: maatschappelijke sensitiviteit, inzichtelijk te maken, en hierdoor het realiseren van maatschappelijke kwaliteit beter te borgen.

Je wordt beter als je *meer* onderdelen van een Ruggengraat adresseert in *hogere* samenhang. Dit impliceert bijvoorbeeld voor de Ruggengraat van de klimaatproblematiek, hierboven al weergegeven, dat er minimaal vijf aandachtspunten voor proficiency zijn: Governance, Regie, Arrangementen, Transacties en de Centrale zenuwstreng. Ieder van deze vijf aandachtspunten kent op zijn beurt dezelfde niveaus, van “Beginner” via “Advanced Beginner”, “Beginning Performer”, “Proficient Performer” naar “Expert”.

Als we nu de vijf aandachtspunten concreet beoordeelbaar maken, en aan de niveaus cijfers toekennen van 1-5, is er een maximale score mogelijk van 25 punten (vijf niveaus maal vijf aandachtspunten). Ik geef een eerste voorzet.

Voor de **Governance** laag geldt bijvoorbeeld *idealiter* dat heldere en gedeelde maatschappelijke perspectieven aanwezig zijn (maatschappelijk gedeeld!), dat de politici en bestuurders een krachtige Ruggengraat bevorderen, op alle vijf de onderdelen, en de hiervoor benodigde randvoorwaarden ook daadwerkelijk invullen (inclusief een *even but skew playing field* dat duurzaamheid bevordert). De beoordeling voor Governance levert dan een score op van 1 tot en met 5.

Voor de **Regie** laag geldt dat er helder zicht is op de opgave en de maatschappelijke praktijken waar deze op aangrijpt (in de vorm van canvassen⁵⁶⁹), dat er een open mind is voor onverwachte initiatieven vanuit de maatschappij die hout snijden (goede opties mogen zeker extra gesteund worden, maar geen volledige *winner picking*), en dat de regiefunctie inzet op het tot ontwikkeling laten komen van maatschappelijk complete arrangementen (zie “Het mannetje” met zijn vijf accenten en de methoden voor Multi-actor Procesmanagement). Op deze laag is vaak sprake van programmasturing, maar de balans tussen herkenbaarheid en loszingen van de maatschappelijke praktijk is hier delicaat en dient expliciet bewaakt te worden. De hele innovatie *life cycle*, van prille ideeën tot en met de marktintroductie (zie figuur van *the funnel* in het boek), dient ondersteund te worden. Ook dienen alle zes de innovatieve waardeoriëntaties (zie de Innovatiekubus) afgewogen en samenhangende aandacht te krijgen. Vooral ook de verhouding optimaliserend-grensverleggend is een punt van aandacht hierbij. Ook Regie kan scoren van 1 tot en met 5.

Voor de **Arrangementen** laag geldt dat we het idee van “projecten” en “product-markt combinaties” verbreden tot “het ontwikkelen van maatschappelijk complete coalities”. (De definitie van een arrangement is een levensvatbare coalitie die een gewenst resultaat voortbrengt, en deze is daarom maatschappelijk compleet, adequaat.) Een maatschappelijk complete coalitie heeft als belangrijkste karakteristiek dat hij in staat is tot zelfdragende transactie. Op deze wijze wordt gegarandeerd dat een ingezette ontwikkeling niet strandt, maar dat er doorgewerkt wordt, dat hij tot volwassenheid doorgroeit tot op het punt waar transacties op afdoende schaal het resultaat zijn. Lukt dit niet, dan dient voortzetting van dit arrangement ter discussie te staan. De keuze is dus: of doorontwikkelen (verder innoveren, veranderen), of stoppen. Idealiter omvat de arrangementenlaag arrangementen in *alle* stadia van ontwikkeling (conform de innovatie *life cycle*, zie eerder in deze sectie), die *alle* aangrijpingspunten voor de maatschappelijke innovatie dekken (zie de Regielaag hierboven, hier bestaat een

⁵⁶⁹ Een “canvas” is een inventarisatie van aangrijpingspunten in termen van maatschappelijke coalities voor maatregelen. Voor het aanpakken van particuliere woningen heeft het KlimaatVerbond Nederland i.s.m. verschillende gemeenten dergelijke canvassen gemaakt. Ze zijn op te vragen via de auteur.

duidelijke link met canvassen), en samen afdoende *Transacties* genereren en uitzicht bieden op opschaling. Naarmate dit minder of meer gerealiseerd is, varieert de score van 1 (beginner) tot en met 5 (expert).

Voor de **Transacties** laag geldt dat we voldoende concrete transacties zien (waaronder vraag-aanbod transacties) op *alle* aangrijppingspunten van het integrale maatschappelijke canvas, en dat er realistische en onderbouwde opschaalprognoses voorhanden zijn. Samen dienen deze de maatschappelijke ambitie te kunnen realiseren. Naarmate dit minder of meer in orde is, varieert de score van 1 (beginner) tot en met 5 (expert).

Voor het vijfde onderdeel, de **Centrale zenuwstreng**, geldt ten slotte dat deze vooral de andere vier lagen in hun samenhang moet ondersteunen en richten. Hier toont zich dus de maatschappelijke aard van de innovatie. Vooral monitoring- en verslagleggingsactiviteiten hebben een hardnekkige neiging zelfstandige (in de zin van losstaande) activiteiten te vormen. Hiervoor dient gewaakt te worden: de zenuwstreng dient het gehele lichaam te ondersteunen. Het vitaal houden van de Centrale zenuwstreng is expliciet *geen* taak van de Regielaag, wel kan deze laag een secretariaatsfunctie leveren. Dat de Centrale zenuwstreng vitaal en goed functioneert is immers een belang van en taak voor alle wervels. Juist daarom wordt deze functie in nauwe samenhang, samenspraak en samenwerking ingevuld door vertegenwoordigers van alle vier de andere wervels, met het oog op hun doelen, rollen en belangen. Naarmate dit minder of meer in orde is, varieert de score van 1 (beginner) tot en met 5 (expert).

De punten kunnen nog nader gekarakteriseerd worden als “evenwichtig” (verschillende van de vijf onderdelen dragen bij) of “monomaan” (sommige van de onderdelen scoren goed, andere niet). Evenwichtig is een wenselijke situatie, en monomaan is een onwenselijke situatie, omdat het functioneren van één onderdeel afhangt van steun van de andere. De consequentie hiervan is dat het geheel meer is dan de som der delen. Om deze reden zou je als coalitie, als team de ultieme Proficiency level van het *Grandmaster niveau* kunnen hanteren als op alle lagen de maximale score behaald wordt. In de sport is deze situatie al heel zeldzaam. Maatschappelijk is hij nog meer uitzonderlijk. En toch is dit het ultieme doel van onze lange reis als mensheid naar Team Wereld. Zelfs als we maar in de buurt komen is de maatschappelijke waarde die we dan met elkaar realiseren enorm.

Er valt nog veel te zeggen over, en nader in te vullen aan *Proficiency levels* in maatschappelijke innovatie. De belangrijkste functie van deze beoordeling is dat de inrichting en kwaliteit van het ingezette maatschappelijke innovatietraject expliciet en transparant onder de aandacht en in discussie gebracht wordt. Op dit moment is hier

maar zelden sprake van, en we hebben juist bij de inrichting van maatschappelijk innovatieve processen veel te winnen⁵⁷⁰.

Hiermee eindigt de bespreking van de maatschappelijke innovatieve methoden, en Sectie III van dit boek. Ik hoop dat velen er inspiratie aan zullen ontleen, en ze samen met hun eigen inzichten kunnen gebruiken in onze verdere reis langs *Het pad van de mensheid*.

⁵⁷⁰ Terwijl dit boek naar de drukpers gaat wordt er gewerkt aan een nadere uitwerking van de op de ruggengraat gebaseerde proficiency levels in het klimaatbeleid. Het rapport heeft de titel "Ruggengraat voor het klimaatbeleid". Het is verkrijgbaar via de auteur.