



Hoe *aanstekelijk* kan je het maken?

Vormen van verspreiding rond
het programma DuurzaamDoor

**Nederlandse
School voor
Openbaar
Bestuur**

Jessie Samwel
Eva Kloet
Hans Vermaak

Mark van Twist
Martin Schulz

Auteurs

J.E. Samwel MSc

Jessie Samwel is als onderzoeker en opleidingsmanager verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en heeft een achtergrond in de geschiedenis, taal- en cultuurstudies en bestuurskunde.

E. Kloet MSc

Eva Kloet is als junior onderzoeker en opleidingsmanager verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. In haar onderzoek richt zij zich onder andere op samenwerkingsverbanden en complexe vraagstukken in het onderwijs.

dr. J.G. Vermaak MMC MCM CMC

Hans Vermaak is zelfstandig gevestigd als adviseur, auteur, docent en onderzoeker. Hij is senior research fellow bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en geassocieerd partner van Sioo en van Twynstra Gudde.

prof. dr. M.J.W. van Twist

Mark van Twist is decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Hij is daarnaast hoogleraar Bestuurskunde, in het bijzonder bestuurs- en beleidsadvisering in publiek-private context, aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

dr. J.M. Schulz

Martin Schulz is directeur van de denktank van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Daarnaast is hij als co-decaan verantwoordelijk voor diverse opleidingen op het gebied van politiek-maatschappelijke advisering en interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken. Het onderzoek van Schulz richt zich onder meer op vraagstukken die zich afspelen in de gevoeligheid op het snijvlak van politiek en bestuur.

Inhoudsopgave

- 1. Op zoek naar aanstekelijkheid → 7**
 - 1.1 De verlangende vraag naar 'wat werkt' → 7
 - 1.2 Schaal maken via verspreidingswerk? → 8
 - 1.3 Over dit essay → 10
- 2. Naar metaforen van aanstekelijk spreiden → 11**
 - 2.1 Elementen van aanstekelijkheid → 11
 - 2.2 Een klassiek en een alternatief verhaal → 14
 - 2.3 Metaforen ontstaan: configuraties van verhalen → 16
- 3. De megafoon: aanstekelijkheid via (meer) lawaai maken → 21**
 - 3.1 Inhoud, actoren en plekken → 21
 - 3.2 Aanstekelijk maken via de megafoon → 22
 - 3.3 Leren van de megafoon als metafoor → 24
 - 3.4 Kracht en keerzijde: de versterker vs. de roepstoeter → 27
 - 3.5 De megafoon en de rol van DuurzaamDoor → 28
- 4. De kas: aanstekelijkheid via opkweking → 31**
 - 4.1 Inhoud, actoren en plekken → 31
 - 4.2 Aanstekelijk maken via de kas → 33
 - 4.3 Leren van de kas als metafoor → 34
 - 4.4 Kracht en keerzijde: voeden vs. verstikken → 36
 - 4.5 De kas en de rol van DuurzaamDoor → 38
- 5. De zwerm: aanstekelijkheid via zelfsturing → 41**
 - 5.1 Inhoud, actoren en plekken → 41
 - 5.2 Aanstekelijk maken via zwerm gedrag → 42
 - 5.3 Leren van de zwerm als metafoor → 44
 - 5.4 Kracht en keerzijde: overtuiging vs. zelfbevestiging → 46
 - 5.5 De zwerm en de rol van DuurzaamDoor → 48

-
- 6. Het virus: aanstekelijkheid via besmetting → 51**
 - 6.1 Inhoud, actoren en plekken → 51
 - 6.2 Aanstekelijk maken via besmetting → 52
 - 6.3 Leren van het virus als metafoor → 54
 - 6.4 Kracht en keerzijde: de pandemie vs. de incidentele uitbraak → 56
 - 6.5 Virale verspreiding en de rol van DuurzaamDoor → 57

 - 7. Het modeverschijnsel: aanstekelijkheid via verleiding → 61**
 - 7.1 Inhoud, actoren, plekken → 61
 - 7.2 Aanstekelijk maken via modeverschijnselen → 62
 - 7.3 Leren van modeverschijnselen als metafoor → 64
 - 7.4 Kracht en keerzijde: iconisch symbool vs. eendaagse microtrend → 66
 - 7.5 Het modeverschijnsel en de rol van DuurzaamDoor → 68

 - 8. De rivierbedding: aanstekelijkheid via doorstroming → 71**
 - 8.1 Inhoud, actoren en plekken → 72
 - 8.2 Aanstekelijk maken via doorstroming vergroten → 73
 - 8.3 Leren van de rivierbedding als metafoor → 74
 - 8.4 Kracht en keerzijde: bedding vs. blokkade → 76
 - 8.5 De bedding en de rol van DuurzaamDoor → 77

 - 9. De wildgroei: aanstekelijkheid via woekering → 81**
 - 9.1 Inhoud, actoren en plekken → 81
 - 9.2 Aanstekelijk maken via overwoekering → 82
 - 9.3 Leren van de metafoor van de wildgroei → 85
 - 9.4 Kracht en keerzijde: co-evolutie vs. het verstoren van de biodiversiteit → 88
 - 9.5 Wildgroei en de rol van DuurzaamDoor → 89

-
- 10. De lappendeken: aanstekelijkheid via verknoping → 93**
 - 10.1 Inhoud, actoren en plekken → 93
 - 10.2 Aanstekelijk maken via verknoping in de lappendeken → 95
 - 10.3 Leren van de metafoor van de lappendeken → 97
 - 10.4 Kracht en keerzijde: creatieve spanning vs. ‘bovenaf’ ? → 99
 - 10.5 De lappendeken en de rol van DuurzaamDoor → 101

 - 11. Hoe aanstekelijk wil je het maken? → 102**
 - 11.1 Verkennen wat meer kan → 103
 - 11.2 Situationeel kiezen en combineren → 107
 - 11.3 Drie kringen van *spreiderschap* → 110
 - 11.4 Geschiedenis vervalsen en geschiedenis maken → 112
 - 11.5 Paradoxe rolversterking DuurzaamDoor bij aanstekelijk opschalen → 113

1. Op zoek naar aanstekelijkheid

Groen moet je (zelf) doen

Basisschoolleerlingen van nu kunnen, zelfs als ze in de Randstad wonen, ravotten op wat scholen ‘groene schoolpleinen’ noemen om zo te ontsnappen aan de betonnen, gebouwde omgeving. De transformatie van een traditioneel betegeld plein met een ijzeren klimrek en een massieve pingpongtafel naar een speelomgeving gevuld met planten, liggende boomstammen en heuvels met glijbanen gaat echter niet vanzelf. De erkenning dat een groen speelplein bijdraagt aan de ontwikkeling van het kind als onderdeel van het ‘hidden curriculum’ betekent nog niet dat elke leerling morgen al in zo’n omgeving kan buitenspelen.

In 1982 werd in het bronnenboek *De tuin om de school – wat doe je ermee?* van Kees Both al gewezen op de mogelijkheid om de schoolomgeving te vergroenen.¹ In de decennia daarna groeit de overtuiging over de pedagogische voordelen van deze andersoortige schoolpleinen, maar een doorbraak op grote schaal blijft uit. De meeste schoolpleinen blijven grijs. Totdat Fonds 1818 besluit het initiatief een financiële impuls te geven. In Den Haag schieten groene schoolpleinen als paddenstoelen uit de grond. Gelukkig voor de kinderen in de rest van het land blijft het daar niet bij. De provincie Zuid-Holland realiseert zich dat ook scholen in de rest van de provincie middelen beschikbaar moeten hebben voor deze ‘make-over’. Als klap op de vuurpijl besluit IVN Natuureducatie, met haar vermogen van 16 miljoen gedoneerd door de Postcodeloterij, het concept van groene schoolpleinen op te pakken en landelijk van betekenis te maken.

1.1 De verlangende vraag naar ‘wat werkt’

Het succes van de schoolpleinvergroening roept vragen op. Is dit nu een prachtig voorbeeld van een succesvol duurzaamheidsinitiatief, of eerder een toevalstreffer? Het verhaal van de groene schoolpleinen onthult een diepgeworteld verlangen om te begrijpen wat werkt bij verspreidingswerk rond mooie initiatieven. Basisschoolleerlingen in het hele land kunnen nu spelen en leren op groene, natuurlijke pleinen, maar dit ging niet vanzelf. Er dringen zich een enkele vragen op: Hoe is (snelle) verspreiding te begrijpen en wat valt er te leren van andere initiatieven waarin dit (al dan) niet

¹ Both, K., De Bruijn, H., Houtman, K., Kapenga, R., & Winterwerp, F. (1982). *SLO Stichting voor leerplanontwikkeling, IVN Instituut voor natuurbeschermingseducatie*.

lukt? Hoe overtuigend de voordelen ook mogen zijn, een initiatief blijft op de plank liggen als het bijvoorbeeld niet wordt opgepakt en gedragen door een partij die zich hieraan wil committeren. Initiatieven zoals de groene schoolpleinen verspreiden zich niet vanzelf; ze worden actief uitgedragen door betrokken organisaties. Om een project echt van de grond te krijgen, moet misschien wel een partij zoals Fonds1818, de provincie Zuid-Holland of IVN de verantwoordelijkheid nemen. Dit begint bij het vaststellen ‘wat werkt’, gevolgd door de vraag ‘hoe breng ik dit verder’, en uiteindelijk door de daad bij het woord te voegen. Zoals te verwachten, is dat makkelijker gezegd dan gedaan. Wat goed werkt in de ene gemeente, zoals Den Haag in dit voorbeeld, kan elders, zelfs al bij een buurgemeente, stagneren – ondanks brede steun voor een andere speelomgeving voor leerlingen. Schaal maken en verspreidingswerk tonen zich al snel als een benadering waarin één partij initiatief neemt en verantwoordelijkheid draagt voor verspreiding. Maar logisch en noodzakelijk is dat niet. Sterker, zo’n benadering kan een fragiele realiteit scheppen. Om te voorkomen dat succesvolle transformaties zoals de vergroening van schoolpleinen toevallige successen zouden blijken en om mogelijkheden in de snellere verspreiding van mooie initiatieven mogelijk te maken, is meer inzicht nodig in de mechanismen die schaal maken bevorderen of juist tegenwerken.

1.2 Schaal maken via verspreidingswerk?

De vraag naar schaal maken en verspreidingswerk speelt bij duurzaamheidsthema’s een grote rol. Het programma DuurzaamDoor, van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), ondersteunt bestaande duurzaamheidsinitiatieven door overheden en maatschappelijke organisaties te verbinden. Op die manier wil DuurzaamDoor met partners bijdragen aan het behalen van de Sustainable Development Goals (SDG’s) in Nederland. Cruciaal hierin is dat DuurzaamDoor samenwerking tussen verschillende partners faciliteert, om zo het spreiden en schaal maken van initiatieven te bevorderen. Dit doet het programma door te werken aan de hand van de 7 O’s als leidend principe voor samenwerken. Overheid (Rijk), Overheid (decentraal), Onderwijsinstellingen, Ondernemingen, (Maatschappelijke) Organisaties, Onderzoekers en Overmorgen (lees: jongeren) worden in staat gesteld bij te dragen aan verschillende thema’s binnen de duurzaamheidsopgaven. Door het betrekken van de 7 O’s binnen het netwerk en het aanbieden van een stoel aan de participatietafels wil DuurzaamDoor arena’s organiseren voor uitwisseling van lessen en ideeën en initiatieven verder brengen, dus bijdragen aan schaal maken via verspreidingswerk. Soms lukt dat, maar soms ook niet. De vraag is natuurlijk welke onderliggende mechanismen en onderliggende patronen hiervoor een verklaring bieden.

De groene schoolpleinen zijn een voorbeeld van een succesvol initiatief dat bijdraagt aan duurzaamheidsopgaven. Toch is de weg naar succes hier een kwestie van de lange adem gebleken. RVO en DuurzaamDoor willen nu een stap verderzetten: de opschaling van succesvolle initiatieven versnellen door eerst de nadruk te leggen op verdieping van inzicht in het 'hoe' van opschaling en dat inzicht vervolgens te verbreden. RVO zoekt in dat licht naar manieren om lessen en ideeën die binnen het netwerk van DuurzaamDoor circuleren effectiever te verspreiden. Een klassiek idee van opschaling, waarbij één partij verantwoordelijkheid neemt en keuzes maakt over wat, waar, en hoe initiatieven groeien, voldoet evenwel niet – zo is ook bij RVO het idee. De urgentie van de duurzaamheidsopgave en de klimaatcrisis vraagt om een rijker repertoire dan de inzet van één partij die 'de nek uitsteekt' en de rest probeert mee te krijgen. Niet elk initiatief en niet elke context leent zich voor eenzelfde benadering van schaal maken en verspreidingswerk: niet elk idee bloeit onder dezelfde omstandigheden. DuurzaamDoor zoekt daarom naar een rijker repertoire dat ruimte biedt voor meer manieren van schaal maken. 'Aanstekelijkheid' is de noemer waaronder dit zoekproces vorm krijgt.

In de afgelopen drie programmaperiodes heeft DuurzaamDoor geïnvesteerd in het bouwen van netwerken en het faciliteren van ontmoetingen waarlangs kennis en inzicht, lessen en ervaringen ten aanzien van verschillende duurzaamheidsthema's worden gedeeld. Ook zoeken zij manieren om hun bereik te vergroten, door hun netwerk uit te breiden en steeds nieuwe mensen bekend te maken met duurzame initiatieven. Om dit proces te versterken en te versnellen, is dieper inzicht nodig in hoe 'aanstekelijkheid' werkt, bijvoorbeeld als het erom gaat hoe initiatieven zodanig zijn vorm te geven dat ze zich schijnbaar 'als vanzelf' verspreiden. Bij zo'n spannendere invulling van schaal maken is te zien hoe partijen geïnspireerd of opgeschud raken en uit zichzelf actief willen bijdragen aan verduurzaming, met als gevolg dat geen centrale partij zo'n initiatief hoeft dragen. Verspreiding zou welhaast vanzelf gaan, zo lijkt het voor buitenstaanders dan, maar er wordt juist veel werk in gestoken. De praktijk is, dat dat soort aanstekelijkheid er niet zomaar is, maar in allerlei vormen wordt gemaakt – het is mensen werk en vraagt veel inspanning. Er zijn dan ook heel andere benaderingen, waarin niet slechts de inhoud van een idee alles bepalend is. Denk aan de verleiding die uitgaat van andere betrokkenen de aantrekkingskracht van een locatie of bijzondere kwaliteiten van het proces voor aanstekelijkheid zorgen. Het is de moeite waard om deze mechanismen te verkennen. Dat doen we in het vervolg van dit essay.

1.3 Over dit essay

In dit essay onderzoeken we hoe schaal maken en verspreidingswerk eruit zien als het gaat om de opbrengsten, lessen en ideeën van DuurzaamDoor. Doel is een rijk repertoire te ontwikkelen dat voorbijgaat aan het klassieke idee van opschaling, waarbij vanuit een centraal punt wordt geprobeerd om iets te slijten aan anderen die daarvan alleen nog overtuigd hoeven te worden. De professionele praktijk is vele malen gevarieerder, gelaagder, zoveel ingewikkelder én interessanter. We verkennen benaderingen die andere mechanismen benutten en kunnen verklaren waarom initiatieven ineens viraal gaan in andere contexten dan ze oorspronkelijk waren bedoeld. We brengen een palet aan verspreidingswerk in kaart dat heel goed te scharen is onder de noemer ‘aanstekelijkheid’ maar totaal verschillende verschijningsvormen kent.

Daarvoor werken we acht metaforen uit die op basis van het programma DuurzaamDoor in de professionele praktijk te onderscheiden zijn. We spreken daarbij opzettelijk van *metaforen*, omdat deze metaforen elk een eigen taal hebben, een eigen perspectief op de werkelijkheid van het verspreiden bieden. Het zijn geen stappenplannen, geen uitgewerkte vormen die kunnen worden toegepast op weg naar zogenaamd gegarandeerd verspreidingssucces. De metaforen reiken elk een denkraam aan waarmee op de eigen verspreidingspraktijk kan worden gereflecteerd en deze kan worden opgerekt tot iets krachtigers.

Elke metafoor vertegenwoordigt daarbij een specifieke configuratie (samenstelling) van het ‘wat’, ‘wie’ en ‘waar’ (en zo ‘hoe’) van verspreidingswerk en schaal maken. Deze configuraties worden uitgelegd in hoofdstuk 2. In de daaropvolgende hoofdstukken werken we deze stuk voor stuk verder uit. De metaforen zijn gebaseerd op wetenschappelijke inzichten over aanstekelijkheid uit diverse disciplines, zoals scheikunde en de virologie, en worden verbonden met praktijkervaringen uit DuurzaamDoor. Documentanalyse en gesprekken met transitieprofessionals hebben inzicht gegeven in zowel de valkuilen als de kansen van elke metafoor. We ronden het essay af met een conclusie in het laatste hoofdstuk met overkoepelende inzichten over aanstekelijkheid als basis voor een rijker repertoire aan verspreidingswerk.

2. Naar metaforen van aanstekelijk spreiden

Werklandschappen van de toekomst

‘Als je tot rust wilt komen, doe je dit dan op een bankje in het park of lukt dat ook in de drukte van een plek langs de snelweg?’ Door het stellen van deze vraag vertaalt een transitieprofessional een brede, abstracte kwestie over een groene werkomgeving naar een concrete, persoonlijke afweging. Zo hoopt zij werkgevers meer bewust te maken van de noodzaak om bedrijventerreinen om te vormen tot gebieden waarin – behalve voor werk – ook oog is voor mens en natuur. ‘Werklandschappen van de toekomst’ is een project dat wordt gefinancierd vanuit het Groeifonds. Het idee van deze werklandschappen is ontstaan vanuit de DuurzaamDoor-participatietafel ‘Natuur inclusief bouwen’, waar provincies, gemeenten, kennisinstituten, innovatiebedrijven en belangenorganisaties aan deelnemen. Het is één van de initiatieven waarin het programma DuurzaamDoor fungeert als steun in de rug voor duurzame initiatieven. Volgens de initiatiefnemers is het goed beschouwd geen project, maar eerder ‘een programma voor systeemverandering die op lange termijn leidt tot een nieuw normaal van de Nederlandse bedrijventerreinen.’² Om deze transitie mogelijk te maken sporen ze ‘systeemfalen’ op, testen ze innovaties en ondersteunen ze voornamelijk bedrijventerreinen die zelf ook al een werklandschap willen worden. Wel werken ze tegelijk met een ambitieuze doelstelling: binnen 9 jaar moeten minstens 1000 bedrijventerreinen de transitie naar werklandschap maken.³

2.1 Elementen van aanstekelijkheid

Het verhaal over de Werklandschappen van de toekomst, is te zien als voorbeeld van hoe ‘aanstekelijkheid’ werkt. De ambitie van het programma is verspreiding van het aantrekkelijke idee dat een groene werkomgeving voor iedereen bereikbaar zou moeten zijn, al is het in dit voorbeeld wellicht passender te spreken over de wens om het aantal werklandschappen van de toekomst te laten groeien. Aanstekelijkheid is hier de ambitie, de droom,

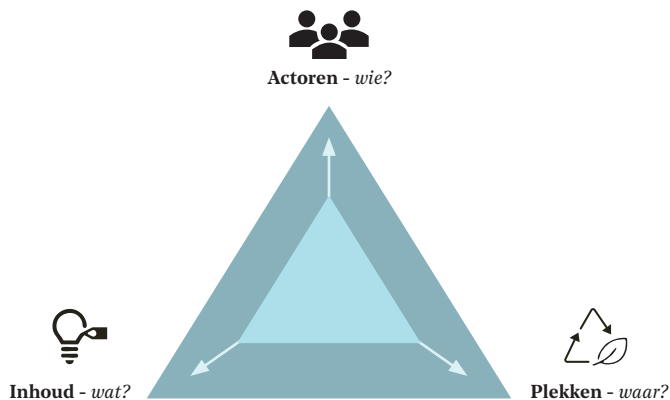
2 Werklandschappenvandetoekomst.nl, introductievideo: ‘Werklandschappen van de Toekomst: werken aan een nieuw normaal’. <https://www.youtube.com/watch?v=AHMCPdobGB8&t=35s>.

3 Transitiemakers, Projecten: Werklandschappen van de toekomst, <https://transitiemakers.nl/projecten/werklandschappen-van-de-toekomst/#:~:text=Doelstelling,'werklandschap%20van%20de%20toekomst'>.

samengevat in het idee van ‘werklandschappen’ als invulling van het concept ‘groene bedrijventerreinen’. Het is een beeld van en een ambitie voor de toekomst die voorstelbaar is, waarvan prachtige tekeningen, maquettes, filmpjes en andere voorstellingen gemaakt kunnen worden die het verlangen oproepen ook in een dergelijke omgeving te willen werken. De ‘inhoud’ waarvan hier sprake is, omvat meerdere lagen. Het is allereerst de ‘droom’ om een ander werkklimaat te creëren. Daarnaast is het een idee om bedrijventerreinen om te bouwen tot ‘werklandschappen’ – groen en bestand tegen wateroverlast, droogte en hitte. Aanvullend daarop is het ook een idee dat groei verdient in aantal en omvang. Kijkend naar waar het idee vandaan komt verschuift de aandacht zich van de *inhoud* naar de *actoren*: deelnemers aan de participatietafel Natuur inclusief Bouwen, die uiteindelijk gezamenlijk het concept van de werklandschappen (door-)ontwikkelen. Specifiek gaat het dan ook nog om de actoren die het initiatief verder wisten te brengen door een koppeling te maken met het Groeifonds. Om daadwerkelijk te kunnen groeien dient de inhoud bovendien te worden vertaald naar verschillende *plekken*. In dit geval gaat het dan om bedrijventerreinen waar werkgevers en ondernemers betrokken willen zijn bij de inrichting daarvan en welwillend staan tegenover het idee van realisatie daarvan.

Het voorbeeld van de ‘Werklandschappen van de toekomst’ laat mooi zien dat uit een specifieke configuratie van *inhoud*, *actoren* en *plekken* een benadering is af te leiden van hoe schaal maken en verspreidingswerk kan worden ingevuld. Het samenspel tussen die elementen vormt in dit essay de basis voor betekenisgeving aan aantekelijkheid: in een driehoek met als hoekpunten de *inhoud* (oftewel de vraag: *wat?*), de *actoren* (*wie?*), en de *plekken* (*waar?*). Midden in de driehoek, ingeklemd als interactie tussen de hoekpunten is vervolgens de daarmee verbonden specifieke aanpak van schaal maken en verspreidingswerk neergezet, zeg maar: de *benadering* (als *invulling van de vraag: hoe dan?*) In de figuur hieronder is dat visueel weergegeven. Vanuit deze zienswijze biedt aantekelijkheid geen routekaart op weg naar een succesverhaal, maar eerder een verbindende noemer voor een rijk repertoire aan vormen van verspreidingswerk gericht op schaal maken.

Om invulling te geven aan een rijk repertoire van benaderingen van het idee van aantekelijkheid is het om te beginnen instructief om voor elke hoekpunt van de driehoek een klassiek verhaal over aantekelijkheid tegenover een alternatieve vertelling te zetten. Met het ‘klassieke verhaal’ bedoelen we daarbij een verhaal dat ervan uitgaat dat aantekelijkheid maakbaar is. Aantekelijkheid ingevuld als verkoopstrategie: ‘tell & sell’. Aantekelijkheid draagt vanuit die maakbaarheidsgedachte het risico in zich al snel eenzijdig te worden: actief vanuit één bron iets de wereld in zenden in de hoop dat het vervolgens ‘aanslaat’ bij ontvangers. Het gedachtegoed van



Figuur 2.1: Driehoek: aanstekelijkheid als samenspel tussen de dimensies: inhoud (wat), personen (wie), plekken (waar)

deze benadering vinden we bijvoorbeeld terug in de marketing. Vanuit een marketinggedachte gaat aanstekelijkheid vaak over het 'viraal maken' van de eigen boodschap of over het organiseren van 'buzz' over eigen producten en diensten:⁴ het draait hier allemaal om verspreiding van ideeën die zelf zijn uitgedacht in de hoop en verwachting dat die worden overgenomen en mond-tot-mond worden overgedragen. De reclameboodschap is afkomstig van één bron, die als zender via een gelikt en tevoren uitgedacht verhaal de beoogde ontvangers probeert te bereiken. Er is dan nagedacht over de vraag hoe dat allemaal helpt bij het behalen van de eigen (marketing)doelstellingen. Precies daarom ook is de boodschap gevormd om aan te sluiten bij de smaak van de doelgroep die de marketeer op het oog heeft. Deze invulling van aanstekelijkheid is passend voor een campagnegerichte en marketinggerichte benadering. Waarbij in de praktijk van een programma als DuurzaamDoor – dat is gericht op het mede mogelijk maken dat klimaatdoelstellingen worden gehaald – de vraag aan de orde is in welke mate dat programma er waarde aan (zou moeten) hecht(en) om als zodanig steeds te worden herkend. Het gaat immers niet om het programma, maar om het behalen van die klimaatdoelstellingen samen met een heel veld van actoren die er op hun eigen manier ook allang mee bezig zijn.

Minder goed leent zo'n marketingverhaal zich als het erom gaat inzichtelijk te maken hoe aanstekelijkheid werkt in een situatie die zich kenmerkt door (veel) omvangrijker complexiteit en waarin de maakbaarheidsgedachte voor een nogal vertekend beeld van de werkelijkheid zorgt. Zo herbergt het idee dat je zelf (als actor) 'grip' hebt en houdt op een boodschap (als inhoud) die je elders wilt laten landen (als plek) door deze aanstekelijk te 'maken'

⁴ Sorokin, J. (2012), *Strategies for choosing influentials in buzz marketing*, Journal of International Studies, Vol. 5, No.2, 2012, pp. 82-87.

(als aanpak), het risico in zich dat je iedereen tot consument bombardeert en juist daardoor bedrogen uitkomt. Redenerend vanuit deze marketing-gedachte alleen raken we nooit bij het rijke repertoire dat in termen van schaal maken en spreidingswerk dat in de praktijk waar te nemen valt: waar komen de grote verschillen vandaan als het gaat om wat uiteindelijk aanstekelijk blijkt? Welke mechanismen en patronen maken dat opschaling lukt of niet, in het besef dat zoiets nooit plaatsvindt in een vacuüm, maar contextgevoelig is en ook vaak verbonden is aan – of juist afgewogen wordt tegen – andere maatschappelijke ambities, zoals de democratische wens om sociale cohesie te vergroten naast ambities op het gebied van duurzaamheid. In dit essay willen we – door aanstekelijkheid in al haar veelvormigheid te conceptualiseren – een veel ingewikkelder maar (precies daarom) ook interessanter en inspirerender beeld geven van hoe initiatieven sneller, breder en dieper (kunnen) groeien. Een beeld dat dan misschien wel minder uitgaat van DuurzaamDoor als een of zelfs de centrale actor die door schaal maken en spreiden een ultieme – *‘ohne geht es nicht’* – bijdrage zou leveren aan de realisatie van duurzaamheids- en klimaatdoelen, maar juist daardoor krachtiger wordt.

Daarom stellen we tegenover dit klassieke verhaal een alternatief: een verhaal van co-creatie, waarin de strategie niet altijd van tevoren uitgedacht kan worden en de stroom van aanstekelijkheid niet altijd beheersbaar is. De inhoud, de actoren en plekken krijgen steeds een andere betekenis als je ze bekijkt vanuit het klassieke verhaal of vanuit het alternatieve verhaal dat we er tegenover zullen zetten.

2.2 Een klassiek en een alternatief verhaal

Als we aanstekelijkheid zien als samenspel van inhoud, actoren en plekken, van wat, wie en waar, dan kan op elk van deze elementen een klassiek en een alternatief verhaal worden verteld. We werken dat hierna voor elk van de elementen preciezer uit.

De inhoud

De *inhoud* in de driehoek is hetgeen dat ‘aanstekelijk’ is (of zou moeten zijn). Dit kan bijvoorbeeld een verhaal of boodschap zijn, maar ook een missie, een droom, een concept, een idee, kennis, een opbrengst, een gevoel, een inzicht, gedrag, emotie, processen, of zelfs de uitkomst van een gesprek. Kenmerk van de inhoud in het klassieke verhaal is dat de inhoud vaak een uniform, eenduidig idee is, een verhaal dat (bijna) geheel af is en verspreid kan worden. Dat zien we ook in het voorbeeld van de werklandschappen. De term werklandschappen, met het verhaal van de toekomst vol

groene bedrijventerreinen, is een compleet verhaal met een term die tot de verbeelding spreekt. Dit idee van werklandschappen is iets dat overgenomen kan worden door bedrijventerreinen die een transitie willen bewerkstelligen, en wordt door het programma ondersteund met tools hoe je tot zo'n 'werklandschap' kan komen als bedrijventerrein.

De alternatieve inhoud ziet er anders uit. De inhoud is vaak onvolmaakt, en nodigt uit tot verdere invulling en kan dus ook een ontwikkeling doormaken. Het kunnen verschillende versies van de 'inhoud' zijn die met elkaar verweven raken en elkaar op die manier aanvullen. Als we dit bij wijze van gedachtenexperiment met de werklandschappen zouden doen, dan zien we alternatieve werklandschappen voor ons, is wat een mooi of goed of duurzaam werklandschap is meervoudig en niet alleen situationeel verschillend, maar ook afhankelijk van wat de actoren die het realiseren eronder verstaan. Dat kan nog steeds werklandschap heten, maar hoeft dan met de oorspronkelijke, inhoudelijke invulling niets meer van doen te hebben.

De actoren

De inhoud krijgt vorm in relatie tot *actoren*. Met actoren wordt hier bedoeld de persoon (of personen) waar de inhoud vandaan komt: wie is de bron van de inhoud? Wie heeft er iets over die inhoud te zeggen? Het gaat hier over de vraag waar – binnen het aanstekelijkheidproces – *agency* ligt. *Agency* wordt hier uitgelegd als het vermogen om invloed uit te oefenen op de omgeving: welke handelingsruimte bestaat er – binnen zo'n verspreidingsproces – voor wie? In het klassieke verhaal is het antwoord op deze vraag dat er één centrale actor is, dat is de bron van waaruit verspreiding plaats heeft. Dit betekent niet dat de actor één persoon is, maar het klassieke verhaal geeft een centralistisch beeld weer van de actor. Uiteindelijk wordt er spreekwoordelijk met één mond gesproken. Vanuit een centraal punt wordt de inhoud vanuit de zender naar de ontvanger gezonden. *Agency* ligt in het klassieke verhaal dus bij één, centrale actor.

Daartegenover staat het alternatieve verhaal van *agency* als multi-centralistisch. De inhoud wordt dan vormgegeven in een, ingericht of niet-ingericht, proces van coproductie, zoals in het voorbeeld van de werklandschappen. Hier zijn verschillende organisaties en personen bijeengebracht om mee te denken over initiatieven voor natuur inclusief bouwen, waar uiteindelijk het idee van werklandschappen uit ontstaat. De inhoud is ontstaan door co-creatie van verschillende actoren. Iedereen is eigenaar en kan het succes claimen. DuurzaamDoor is hier – door middel van het organiseren van participatietafels – als inspirator vooral voorwaardenscheppend voor de inhoud, maar wordt in die rol niet als belangrijker gezien dan de rollen of bijdragen van andere actoren.

De plekken

Om iets te kunnen verspreiden, is oog nodig voor de *plekken* waar iets zich naartoe zou moeten verspreiden. De plekken gaan over waar de inhoud zich naartoe verspreidt: is dat een groep die binnen dezelfde context opereert als de actor? Of leent de inhoud zich voor een verspreiding naar andersoortige plekken, en daarmee een vertaling naar andere contexten? In het klassieke verhaal wordt de inhoud verspreid naar één bepaalde plek, een van tevoren beoogde doelgroep. Dit is ook het geval in het voorbeeld van de werklandschappen, die richten zich op een duidelijke plek: bedrijventerreinen. Nu is de groep van werkgevers en mensen die betrokken zijn bij de inrichting van bedrijventerreinen een brede groep, en een groep die niet altijd hetzelfde denkt als de initiatiefnemers van het programma Werklandschappen van de toekomst. Het programma richt zich echter voornamelijk op bedrijventerreinen die de transitie al willen maken, dus is de 'plek' waar het zich naartoe verspreidt op dit moment een vergelijkbare context: het mensen die al iets willen met de duurzame transitie van bedrijventerreinen naar werklandschappen.

In een alternatief verhaal daarentegen, kan de inhoud zich ook binden aan (personen op) andersoortige plekken: denk hierbij aan personen andere overtuigingen, kennis, belangen en vakidentiteiten. Concreet gemaakt voor de werklandschappen zou dat betekenen dat die ook op andersoortige plekken dan bedrijventerreinen terecht gaan komen. We kunnen zomaar kunnen denken aan woonwijken met veel thuiswerkers die de inhoud van werklandschappen gebruiken om in overleg met de gemeente of als zelfbeheerders de groenvoorzieningen en inrichting van de openbare ruimte aanpassen op hun dagelijkse behoeften.

Op deze manier kunnen we het klassieke verhaal en het alternatieve verhaal tegenover elkaar zetten, waarbij elk verhaal een andere betekenis geeft aan de inhoud, de actoren en de plekken. De tabel hieronder typeert de kenmerken van beide verhalen.

2.3 Metaforen ontstaan: configuraties van verhalen

Het klassieke verhaal over aanstekelijkheid en ons alternatieve verhaal kunnen worden gezien als twee 'uitersten' in de benaderingen van verspreiding en de aanstekelijkheid die in de professionele praktijk kan ontstaan, in de hoekpunten van de driehoek van inhoud, actoren en plekken. In plaats van het slechts tegenover elkaar stellen van twee uitersten, is het voor de

	EEN KLASSIEK VERHAAL	EEN ALTERNATIEF VERHAAL
Inhoud <i>wat</i>	• Eenduidige, enkelvoudige inhoud • Vormvast, concreet uitgewerkt, houvast bij de realisatie	• Veelsoortige en meervoudige inhoud • Veranderlijk, ideeën die uitwerking behoeven
Actoren <i>wie</i>	• Centrale bron • Eenrichtingsverkeer (zenders en ontvangers)	• Multi-centraliteit • Tweerichtingsverkeer (halen en brengen)
Plekken <i>waar</i>	• Soortgelijke contexten - Van de ene plek naar de andere, doelgroep gebonden	• Andersoortige contexten - Van een plek naar allerlei plekken, context-specifiek

Figuur 2.2: het klassieke verhaal over aanstekelijkheid tegenover een aanvullend alternatief

ontwikkeling van een rijk repertoire veel interessanter verschillende combinaties te verkennen. Die ontstaan door op elk van de drie hoekpunten te variëren tussen de klassieke invulling en de alternatieve optie.

Verschuiving op de ‘wat’ dimensie van het klassieke naar het alternatieve verhaal leidt dan naar een steeds rijkere inhoud: niet een idee dat van de een op de ander wordt getransfereerd maar iets dat emergent vanuit een mozaïek van ideeën ontstaat. Verschuiving op de ‘wie’ dimensie van het klassieke naar het alternatieve verhaal houdt dan in dat erbij steeds meer – uiteenlopende – mensen *agency* wordt gezien in het verspreidingsproces. Verschuiving op de ‘waar’ dimensie van het klassieke naar het alternatieve verhaal ontstaat zodra een range aan plekken wordt bereikt, een vertaling naar contexten die misschien heel anders zijn dan waar een initiatief vandaan komt – zeg van de zorg naar het onderwijs of van het fysiek naar het sociaal domein.

Wanneer we, steeds in aanvulling op het klassieke verhaal ook ruimte maken voor een alternatief verhaal op de drie hoekpunten, ontstaat ruimte voor liefst acht verschillende configuraties over hoe aanstekelijkheid in de praktijk invulling kan krijgen. Een voorbeeld van zo’n andere configuratie laat zich naar het voorbeeld van de werklandschappen als volgt typeren: een klassieke variant als het gaat om *de inhoud* in combinatie met een alternatieve variant ten aanzien van *de actoren* samen met een klassieke variant als het gaat om *de plekken* waar aanstekelijkheid valt waar te nemen.

METAFOOR	INHOUD (WAT)	ACTOREN (WIE)	PLEKKEN (WAAR)
1. <i>Megafoon</i>	Klassiek	Klassiek	Klassiek
2. <i>Kas</i>	<i>Alternatief</i>	Klassiek	Klassiek
3. <i>Zwerm</i>	Klassiek	<i>Alternatief</i>	Klassiek
4. <i>Virus</i>	Klassiek	Klassiek	<i>Alternatief</i>
5. <i>Modeverschijnsel</i>	Klassiek	<i>Alternatief</i>	<i>Alternatief</i>
6. <i>Rivierbedding</i>	<i>Alternatief</i>	Klassiek	<i>Alternatief</i>
7. <i>Wildgroei</i>	<i>Alternatief</i>	<i>Alternatief</i>	Klassiek
8. <i>Lappendeken</i>	<i>Alternatief</i>	<i>Alternatief</i>	<i>Alternatief</i>

Tabel 2.3: Acht metaforen voor aanstekelijk schaal maken

In de hiernavolgende hoofdstukken van dit essay geven we elk van de acht configuraties een eigen ‘gezicht’ aan de hand van een aansprekende metafoor: beginnend bij het volledig klassieke verhaal over aanstekelijkheid, en eindigend bij het meest alternatieve verhaal over hoe aanstekelijkheid invulling kan krijgen. De metaforen bieden ons taal om uiteenlopende patronen en mechanismen van aanstekelijkheid in elk hoofdstuk te onderkennen. Per configuratie schetsen we de bijbehorende groeibeweging. In het geval van de werklandschappen is de groeibeweging bijvoorbeeld het ‘laten groeien’ van de werklandschappen, door aandacht te geven aan bedrijven-terreinen die dit idee over willen nemen.

In het essay doen we nadrukkelijk geen uitspraken over wat de beste of meest wenselijke invulling van verspreiding is, hoogstens over wat mogelijke valkuilen of aandachtspunten zijn bij verschillende metaforen. Welk metafoor van aanstekelijkheid past hangt af van de omstandigheden. Doel van onze schets is om een rijk repertoire aan benadering van aanstekelijkheid inzichtelijk en overdraagbaar te maken. De metaforen zijn geen afgebakende beelden, ze staan ook niet op zichzelf. In de professionele praktijk van DuurzaamDoor bestaan ze naast en door elkaar – zij het niet in gelijke mate. We gebruiken voor ons betoog wat geabstraheerde uitsneden uit die praktijk – ontleend aan het brede netwerk van duurzaamheidsprofessionals dat rond DuurzaamDoor actief is om de metaforische beelden tot leven te brengen.

De megafoon



3. De megafoon: aanstekelijkheid via (meer) lawaai maken

Lawaai maken als invulling van aanstekelijkheid

“Ik vind dat DuurzaamDoor een van de best bewaarde geheimen van Nederland is” antwoordt één van de respondenten in de Tussenevaluatie DuurzaamDoor van maart 2023.⁵ Uit de tussenevaluatie komt naar voren dat DuurzaamDoor in het relevante netwerk succesvol wordt geacht bij het ondersteunen van duurzame initiatieven. Tegelijk wordt ‘zichtbaarheid’ als belangrijk aandachtspunt genoemd voor de bijdrage van het programma aan transitie: kennis slaat volgens de respondenten onvoldoende neer in publicaties. Ook zouden de publicaties van DuurzaamDoor die er wel zijn te weinig onder de aandacht van de achterban komen. Deel van de hoofdconclusie is dan ook: de communicatie over DuurzaamDoor -en daarmee het zichtbaarder maken van DuurzaamDoor- verdient verbetering. De aanbeveling is om meer naamsbekendheid te genereren en beter te vertellen wat DuurzaamDoor precies is en waar het programma voor staat, zodat de doelgroep zich daaraan kan binden en beter kennis kan nemen van publicaties, *hand-outs* en *white papers*. Oftewel: meer naar buiten treden, meer geluid maken, jezelf sterker laten horen als onderdeel van de inzet van het programma is nodig de komende jaren om de opbrengsten van DuurzaamDoor voor de achterban vindbaar te maken. Meer geluid maken zorgt voor zichtbaarheid, maar op welke manier maakt het ook aanstekelijk?

3.1 Inhoud, actoren en plekken

De conclusie uit de tussenevaluatie van DuurzaamDoor is op zich goed te verklaren. Het programma speelt een rol in de ondersteuning en kennisuitwisseling over duurzame initiatieven en daarvoor is het van belang dat de doelgroep, in dit geval transitieprofessionals binnen de duurzaamheidssector, een groep die bestaat uit verschillende subgroepen en -identiteiten, weet hebben van het programma om de kennis die daar voorhanden is tot zich te nemen. Uit deze constatering wordt een aanpak afgeleid die het klassieke verhaal volgt van hoe iets aanstekelijk is te maken. Het is een strategie waar marketingstrategen al vele jaren met succes een beroep op doen: ‘*tell & sell*’. Dat wil zeggen: het zo goed en zo luidruchtig mogelijk vertellen

5 Hendriks, C., Cohen, J., Lauwerier, R. (2023), *Tussenevaluatie DuurzaamDoor 2021-2024*, TwynstraGudde, 23 maart 2023.



van een duidelijke boodschap. De *inhoud (wat)* betreft in dit geval de positionering van DuurzaamDoor als merk, met een bijpassend coherent verhaal over wat het programma doet en waar het voor staat. Liefst in de vorm van een gelikt, overal hoorbaar (of zelfs zichtbaar) verhaal, specifiek gericht op de doelgroep van transitieprofessionals. Ten aanzien van de inhoud is er vanuit dit perspectief een centrale bron aan te wijzen, namelijk het programma DuurzaamDoor. Natuurlijk wordt een beroep gedaan op het netwerk van het programma, op zoek naar wat kenmerkend is voor de eigen 'identiteit', maar uiteindelijk gaat het erom hoe DuurzaamDoor zelf als *actor (wie)* meer geluid weet te maken om het merk beter te positioneren en een daaraan verbonden verhaal overtuigender te vertellen. Het programma is als bron van kennis de zender, terwijl transitieprofessionals worden geacht zich als ontvangende doelgroep op te stellen; als luisterend oor. Ten aanzien van de *plek (waar)* waar de boodschap dus moet landen: dat zijn de transitieprofessionals – in het rapport ook wel de 'achterban' genoemd – meer in het bijzonder: het deel ervan wat DuurzaamDoor minder goed weet te vinden, er nog niet van gehoord heeft. Verspreidingswerk en schaal maken krijgt hier vorm via zenden vanuit één bron. Dit roept een beeld op van aanstekelijkheid dat invulling krijgt door de boodschap beter – dat wil zeggen: op hoger volume – en dus eerder hoorbaar, naar buiten te brengen. Het roept het beeld op van aanstekelijk maken via de megafoon.

3.2 Aanstekelijk maken via de megafoon

Bij demonstraties maar ook bij evacuaties bijvoorbeeld is hij niet te missen: de megafoon, een draagbare versterker van de stem, benut door een persoon die een boodschap wil brengen over een reikwijdte die zich verder uitstrekt dan zonder inzet van dit hulpmiddel mogelijk zou zijn. De kegelvorm, microfoon, versterker en de luidspreker in dit voorwerp, versterken het volume. Soms heeft de megafoon zelfs een ingebouwde sirene, om de aandacht nog sterker naar de boodschapper toe te trekken. En dat is ook hoe we de megafoon het meest gebruikt zien worden: voor het brengen van de boodschap, het versterken van de stem, het creëren van urgentiegevoel, en voor het aanzetten tot actie bij anderen.

Wanneer we de megafoon zien als metafoor voor hoe aanstekelijkheid is vorm te geven, roept dit verschillende associaties op. De megafoon wordt gebruikt om korte, eenduidige inhoud te verspreiden. Vaak zijn dit hele duidelijke leuzen, of zelfs instructies, bedoeld om de groep waarnaar wordt geroepen in beweging te brengen. De inhoud is teruggebracht tot de essentie: een gelikt verhaal, een leuze die aanslaat of een duidelijke instructie.



Dat laatste maakt ook dat de inhoud concrete houvast bevat: het is direct, duidelijk en heeft als doel om andere mensen te laten handelen. Het gebruik van de megafoon is ook gericht op de kracht van herhaling. Dit maakt dat de inhoud 'herhaalbaar' en duidelijk moet zijn. Ook als er ruis ontstaat door onrustige omstandigheden moeten mensen de boodschap kunnen begrijpen, wat maar weinig ruimte laat voor nuance of aanpassing. Achter de metafoor van de megafoon schuilt de logica dat een 'aansprekende' en 'spraakmakende' boodschap, als die maar vaak genoeg wordt herhaald naar mensen waarvoor de boodschap bedoeld is, aanzet tot actie. De kunst is hier te zorgen voor een aantrekkelijke, duidelijke inhoud die op hoog volume als vanzelf zal zorgen voor verspreiding.

Goed om te beseffen is dat achter de metafoor van de megafoon een heel centralistisch idee van aanstekelijkheid schuilgaat: wie de megafoon heeft, heeft de macht – of in sommige gevallen – de illusie van macht. De boodschap komt van de ene plek waar het meeste geluid wordt gemaakt. Het schept een relatie van spreker & toehoorder, zender & ontvanger, of zelfs leider & volger met zich mee, oftewel: éénrichtingsverkeer. Aanstekelijkheid of misschien wel aantrekkelijkheid ligt hier op het bord van die centrale actor. Dat kan bijvoorbeeld een persoon of organisaties zijn waarmee ontvangers, volgers, toehoorders zich willen identificeren, waar ze tegenop kunnen en willen kijken of die ze anderszins zinvol of hoog achten. Niet voor niets worden in reclames bekende persoonlijkheden ingezet om de boodschap over te brengen: koop dit. In het verspreiden van de boodschap is niet veel ruimte voor interactie; hoogstens voor instemmend gejuich. De precieze relatie tussen 'wie' de inhoud verspreidt en de doelgroep ligt vast. Wie *agency* heeft stemt overeen met wie de megafoon in handen heeft. De megafoon zorgt –letterlijk– voor het versterken van die stem. Het geeft de actor ruimte om iets met volume te verkondigen. Wat de ontvanger doet met deze informatie en ook overgaat tot de gevraagde actie, laat zich vaak moeilijker vaststellen.

Daarnaast valt of staat verspreiding van een boodschap via de megafoon met de plekken die beoogd worden erdoor beïnvloed te worden: het moet wel aansluiten bij de context waarin deze landen moet. Dus wordt er gezocht naar een begrijpelijke inhoud die is bedoeld voor een duidelijk afgebakende groep mensen. De boodschap past dan bij een context: een groep die gevoelig is voor wat de houder van de megafoon te melden heeft en die bereid is zich door een boodschap op hoog volume te laten adresseren en regisseren. In het geval van de megafoon telt positionering in de letterlijke zin van het woord: waar moet ik gaan staan zodat de juiste mensen mijn boodschap het beste kunnen ontvangen? Ook gaat het om inscenering van omstandigheden die de verspreidende actor en de boodschap niet alleen



omlijsten, maar zelfs verheffen. De megafoon wordt vaak geassocieerd met de wens om collectieve actie te bewerkstelligen. Of het nou gaat om een demonstratie, een evenement of een noodsituatie, het verlangt dat goed nagedacht wordt vanwaar de boodschap het beste te brengen valt om de juiste personen te bereiken en aan te zetten tot actie.

Dit alles brengt ons bij het mechanisme van schaal maken en het onderliggend patroon voor verspreidingswerk dat in de megafoon-metafoor besloten ligt. Wie wil of gelooft dat een boodschap zich verspreidt door middel van een megafoon roept, roept nogmaals en roept – met of zonder resultaat – steeds harder en luider. Op deze manier heeft het verkondigen van inhoud door gebruik van de megafoon – onder de juiste voorwaarden – de potentie om de aandacht te trekken, gehoord te worden én ook actie aan te wakkeren. Maar andersom kan ook waar blijken: de beoogde ontvanger kan afhaken, het naast zich neerleggen, actief tegenwerken of – letterlijk of figuurlijk – de oren dichthouden. Ook de ‘kracht van herhaling’, waar de megafoon grotendeels zijn bestaan aan ontleend, kan verschillend gepercipieerd worden: het kan iets memorabel maken, iets verduidelijken, (bewust of onbewust) informatie overbrengen maar ook, als de boodschapper niet oppast, juist irritatie of weerstand oproepen.

3.3 Leren van de megafoon als metafoor

De kracht van herhaling is een les die een lange geschiedenis kent. Hiervoor wordt vaak verwezen naar de wereld van reclame en media. In de jaren '20 kreeg dit gedachtegoed een impuls door de communicatietheoreticus Harold Lasswell. Zijn idee was dat, als je berichten maar zo vaak mogelijk blijft herhalen, je mensen kan ‘injecteren’ en de inhoud als het ware inprent in hun hersenen.⁶ Deze strategie van herhaling is bedoeld om in te spelen op bepaalde psychologische *biases* – vanuit de psychologie vastgestelde patronen die zich afspelen binnen het menselijk brein. Denk daarbij aan de *availability bias* en de *recency bias* dat wil zeggen dat wij afwegingen maken op basis van de meest toegankelijke en meest recent verkregen informatie. Daarnaast valt via herhaling in te spelen op onze *familiarity bias*, wat inhoudt dat mensen eerder geneigd zijn om inhoud over te nemen die ze kennen. Deze bias speelt in op het gevoel van vertrouwdheid. Herhaalde blootstelling verhoogt vanuit deze bias de geloofwaardigheid van bepaalde inhoud.

6 Wenxiu, P. (2015). Analysis of new media communication based on Lasswell's "5W" model. *Journal of Educational and Social Research*, 5(3), 245-250.



Bezien vanuit de metafoor van de megafoon kan zorgen voor aanstekelijkheid als basis voor schaal maken en voor verspreidingswerk kan een soort ‘trucje’ lijken: het kort (herhaalbaar), maar krachtig (aantrekkelijk) verpakken van de inhoud zorgt dat het vooraan in het brein van ontvangers landt en zo sturend wordt voor hun handelen. Wat ook meteen duidelijk maakt dat spreiden via de megafoon vraagt om herhalen, herhalen en nog meer herhalen. Dus een inzicht of kennisproduct eenmalig toe te sturen, kwalificeert zich dat als spreiden via de megafoon. Dat is een kennisgeving, niet meer en niet minder.

Naast bovenstaande ‘lessen’ om in te spelen op *biases*, zijn er nog andere strategieën die de aantrekkelijkheid van bondige en herhaalbare inhoud kunnen verhogen, namelijk door in te spelen op emoties. Eén voorbeeld is ervoor zorgen dat inhoud een hoge emotionele valentie oproept, dat betekent dat er sterk emotioneel op gereageerd wordt. Inhoud die sterk negatieve emoties losmaakt blijft hierbij nog sterker hangen dan positieve emoties. Negatieve emoties, zoals verontwaardiging, agenderen dat actie nodig is omdat men iets als problematisch ervaart en daarvan af wil. Maar het reikt vaak minder aan wat daar dan voor in de plaats moet komen: de positieve emoties van inspirerende voorbeelden doet juist dat laatste dan weer beter. Als we denken aan positieve emotionele respons kan dit ook gaan over inhoud die mensen als grappig ervaren. Humor gaat over het omdraaien van zin en onzin: het maakt belachelijke wat we normaal vonden en aannemelijk wat we eerst niet serieus namen. Daarmee combineert het eigenlijk agendering met perspectief: ongemak en opluchting tegelijk. Dat maakt actoren die humor gebruiken nog eens extra aantrekkelijk. Ook weten we dat visuele ondersteuning kan helpen bij het oproepen van emoties.⁷ Deze aantrekkingskracht geldt daarnaast voor inhoud met een verrassend effect. Verrassing houdt hierbij niet alleen in dat iets onverwacht is – sterker nog, dan is de vraag of mensen het wel voor ‘waar’ aannemen – maar vooral nieuwswaardige inhoud. *Breaking news* heeft een hoog potentieel om als ‘injectie’ bij mensen ingeprent te raken.⁸ Ten slotte is de aantrekkingskracht van de inhoud nog te versterken door mensen persoonlijk aan te spreken. Als een oproep via de megafoon aansluit bij de identiteit van ontvangers en hun situatie doet dat meer dan wanneer dat niet geval is – wat in zekere zin betekent dat de megafoon beter werkt op plekken waar mensen gevoelig

7 Ferrara E, Yang Z (2015) Measuring Emotional Contagion in Social Media. PLOS ONE 10(11): e0142390. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0142390>

8 Knobloch-Westerwick, S., Mothes, C & Polavin, N. (2020), Confirmation Bias, Ingroup bias and Negativity Bias in Selective Exposure to Political Information, *Communication Research, Sage Publications* 104 -124



zijn voor de boodschap, omdat ze hun identiteit toch al met vergelijkbare inhoud verbinden.⁹

Bij de megafoon als beste weg naar aanstekelijkheid, zijn door de jaren heen een aantal kanttekeningen geplaatst. Zo kan het snel een marketing-truc worden – juist omdat marketing met werkelijkheidsmanipulatie wordt geassocieerd. In zijn ‘injectienaaldtheorie’ gaat Harold Lasswell bovendien uit van passieve ontvangers, die herhaaldelijk bij de kraag moet worden gevat om de inhoud adequaat ingeprent te krijgen. In dat consumptief beeld van de toehoorder wordt volgens communicatiewetenschappers Vraga en Tully het kritisch denkvermogen van mensen ernstig onderschat.¹⁰ Sterker nog, onder invloed van een *overload* aan informatie en toenemende media-geletterdheid lijkt het er meer op dat mensen zich selectiever en kritischer opstellen.¹¹ Kritische reflectie op de metafoor van de megafoon onderstreept dat inhoud ook na herhaling niet per se wordt ‘ontvangen’, laat staan altijd positief of leidend tot een reactie in overeenstemming met wat wordt beoogd.

De megafoon werkt bovendien vooral daar waar sprake is van *confirmation bias*. Een voorbeeld betreft de strategie voor politieke campagnes, bekend als *Get Out the Vote*. Deze is erop gericht om mensen die al geneigd zijn op een politieke partij te stemmen, via campagneposters en campagnespotjes te bereiken zijn, en effectiever is dan mensen mobiliseren die eerst nog moet worden overtuigd om op de beoogde partij te stemmen. Mensen overhalen tot eenmalige actie in lijn met hun voorkeuren, is nu eenmaal makkelijker dan mensen overtuigen in te stemmen met een standpunt dat ze nog niet hadden waarna ze vervolgens ook nog tot diezelfde actie (namelijk het stemmen) moeten overgaan. De metafoor van de megafoon gaat precies hierover: het handzame karakter van de megafoon maakt dat de actor zich op groepsniveau strategisch kan positioneren, zodat de mensen die toch al geneigd zijn om te luisteren de inhoud tot zich nemen. Dit wordt ook wel je *seeding strategy* genoemd: het strategisch kiezen van de initiële ontvangers om de verspreidingspotentie te vergroten.

9 Koch, O. F., & Benlian, A. (2015). Promotional Tactics for Online Viral Marketing Campaigns: How Scarcity and Personalization Affect Seed Stage Referrals. *Journal of Interactive Marketing*, 32(1), 37-52. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2015.09.005>

10 Vraga, E. K., & Tully, M. (2019). News literacy, social media behaviors, and skepticism toward information on social media. *Information, Communication & Society*, 24(2), 150–166. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2019.1637445>

11 Knobloch-Westerwick, S., Mothes, C & Polavin, N. (2020), Confirmation Bias, Ingroup bias and Negativity Bias in Selective Exposure to Political Information, *Communication Research, Sage Publications* 104-124



3.4 Kracht en keerzijde: de versterker vs. de roeptoeter

Eerst iets over de kracht van deze metafoor. De metafoor van de megafoon is niet voor niets een veelvoorkomende benadering voor aanstekelijk maken. Waar de patronen en werkzame mechanismen achter aanstekelijkheid soms moeilijk te duiden zijn, brengt de lens van de metafoor helder handelingsperspectief met zich mee. Het maakt verspreiding tot iets dat maakbaar en behapbaar is vanuit één actor. Wanneer iets zich niet succesvol verspreid is er extra inzet mogelijk om de inzet opnieuw te laten slagen: het opnieuw framen en vormgeven van de inhoud – al dan niet met behulp van PR-bureaus en communicatieadviseurs en het blijven herhalen bij de specifieke doelgroep. En niet zonder succes: zo kan deze vorm van aanstekelijkheid goed werken in specifieke omstandigheden, zoals bij crisiscommunicatie of gerichte gezondheidscampagnes.¹² Door de jaren heen kennen we voorbeelden van succesvolle, aanstekelijke overheidscampagnes, denk aan de campagne voor de Bewust Onbeschonken Bestuurder (BOB), waarbij zorgvuldig gekozen slogans langs de snelweg stonden en op de (auto)radio te horen waren, maar die ook vanwege de specifieke kenmerken van de megafoon steeds herhaling behoeft om weer vooraan in het brein te komen. Aldus worden BOB-campagnes ook vandaag de dag nog steeds (in nieuwe vormen en met andere acteurs en op andere plekken) herhaald en herhaald en herhaald en herhaald.

Dan iets over de keerzijde. De megafoon dient ter versterking van het volume en de reikwijdte van een boodschap. Het kan een krachtig middel zijn om een boodschap herhaaldelijk te verspreiden over een groot oppervlak en versterkt daarmee de kans dat de inhoud de daarvoor bestemde oren bereikt. Maar de kracht van herhaling op hoog volume kent grenzen: wie niet oppast gaat zichzelf overschreeuwen. Waar de megafoon gezien kan worden als middel tot macht en het naar je toetrekken van agency, een veelgebruikt voorwerp binnen invloedrijke bewegingen van emancipatie, balanceert de actor die hem gebruikt op een dun koord: het gevaar van de omslag van ‘versterker’ naar ‘roeptoeter’ ligt op de loer. Zodra de roeper niet aanvoelt wat kan raken en aansluiten, gaan de oren dicht. De roeptoeter bereikt dan soms een tegenovergesteld effect: hij staat symbool voor de machteloosheid van de schreeuwlelijk. Iets roepen, betekent niet automatisch dat mensen luisteren, dus horen en (belangrijker nog) doen wat je zegt. Dat maakt ‘dosereren’ en ‘aansluiten’ tot opgaven in het gebruik van de megafoon.

12 Vraga, E. K., & Tully, M. (2019). News literacy, social media behaviors, and skepticism toward information on social media. *Information, Communication & Society*, 24(2), 150–166.



3.5 De megafoon en de rol van DuurzaamDoor

De metafoor van de megafoon biedt aanknopingspunten voor de doorontwikkeling van DuurzaamDoor. De tussenevaluatie suggereert dat DuurzaamDoor vooral harder moet roepen: de megafoon meer ter hand nemen en vaker gebruiken. Dat lijkt een kwestie van herhaling en daarmee in lijn met het idee van de metafoor, maar dat is het niet vanzelf. DuurzaamDoor verspreidt namelijk niet een boodschap, maar vele verschillende boodschappen. Die boodschappen, kennis en inzichten hebben altijd te maken met duurzaamheid, maar ze zijn naar hun aard en inhoud steeds verschillend. De aanbeveling om meer te roepen en de megafoon vaker te gebruiken, is in algemene zin begrijpelijk (ware het alleen al omdat het vaak de gekozen en aanbevolen oplossing is om tot verspreiding te komen), maar werkt alleen bij een beperkte en concrete boodschap die overal goed aansluit.

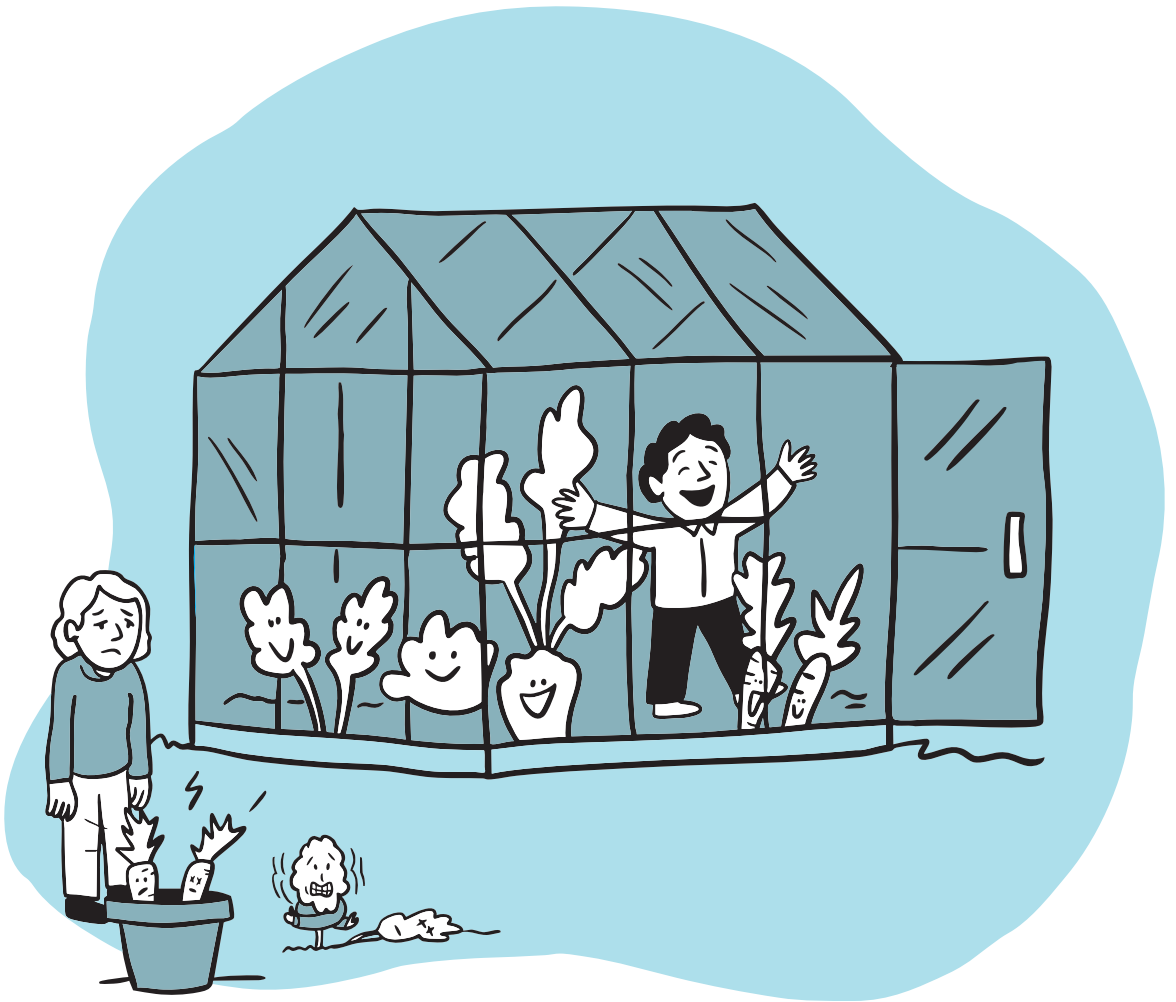
Tegelijk is daarom op te merken dat de megafoon een beeld van schaal maken en spreidingswerk oproept dat weinig recht doet aan de complexiteit van DuurzaamDoor als programma. Het programma DuurzaamDoor krijgt vorm in een netwerk van transitieprofessionals waarbij aanstekelijkheid niet aan een vaste inhoud of centrale actor te koppelen valt. Het zender-ontvanger model doet geen recht aan de positie te midden van anderen waarin het de kunst is samen in beweging te komen met als einddoel om zelf misschien wel overbodig te worden.

Het is goed dat, ook binnen een netwerkaanpak, belangrijke inzichten en initiatieven uit het programma niet als ‘best bewaard geheim’ worden aangemerkt. Spreiden vanuit de positie van DuurzaamDoor kan daar goed bij passen. Maar door harder te roepen, ontstaat niet per se meer zichtbaarheid en zichtbaarheid correspondeert zeker ook niet zomaar met aanstekelijkheid van anders handelen. De megafoon is een wezenlijk hulpmiddel voor verspreidingswerk maar is zeker niet de enige invulling die aanstekelijkheid binnen het programma kan krijgen. Daarom verkennen we in de hiernavolgende hoofdstukken andere metaforen voor alternatieve vormen van schaal maken voor DuurzaamDoor om bij te dragen aan de realisatie van de klimaatdoelstellingen.





De kas



4. De kas: aanstekelijkheid via opkweking

Hoe CoP FiNC ideeën opkweekt

Op een druilerige vrijdagochtend verzamelen vertegenwoordigers van banken, verzekeraars en pensioenfondsen zich in een vergaderzaal met uitzicht op de grachten van Amsterdam. Normaal gesproken draait hun werk om rendementen en risico's, maar vandaag ligt de focus ergens anders: hoe kunnen financiële instellingen de waarde van natuurlijk kapitaal meenemen in hun investeringsbeslissingen?

Dit is een bijeenkomst van de *Community of Practice Financial Institutions and Natural Capital* (CoP FiNC)¹³. De inhoud is even eenvoudig als krachtig: mensen met een gedeelde ambitie komen samen om kennis uit te wisselen en gezamenlijk nieuwe oplossingen te ontwikkelen.¹⁴ In deze groep delen financiële experts hun ervaringen en zoeken ze samen naar manieren om de impact van hun sector op de natuur te verkleinen. Een vertegenwoordiger van een grote bank vertelt hoe ze biodiversiteitsrisico's zijn gaan meenemen in hun risicomodellen. Een verzekeraar deelt een pilot waarbij bedrijven die investeren in natuurherstel korting krijgen op hun premies. Ideeën worden uitgewisseld, inzichten aangescherpt. Wat eerst abstract leek – de waarde van ecosystemen vertalen naar financiële modellen – krijgt hier tastbare vorm. De CoP komt regelmatig samen. In tien bijeenkomsten en meerdere expertgesprekken bespreken ze impactmeting, businesscases voor natuur inclusieve investeringen en manieren om duurzaamheidscriteria te verankeren in financiële structuren. Ze kweken in die tien bijeenkomsten kennis, inzicht, een vorm die uiteindelijk resulteert in een publicatie met de titel *Finance for One Planet*.

4.1 Inhoud, actoren en plekken

Aanstekelijk maken in de kas, betekent het creëren van een omgeving voor incubatie en groei. Het gaat om het creëren van een context, een omgeving, een setting waarin nieuwe ideeën kunnen ontstaan en zich kunnen ontwik-

¹³ NextGreen. (z.d.). *Community of Practice Financial Institutions and Natural Capital*. NextGreen. Geraadpleegd op [datum], van <https://nextgreen.nl/projecten/cop-financial-institutions-natural-capital/>

¹⁴ DuurzaamDoor. (z.d.). *Meer over Community of Practice*. DuurzaamDoor. Geraadpleegd op [datum], van <https://www.duurzaamdoor.nl/meer-over-community-practice>



kelen. Dit is vaker het geval in een Community of Practice (CoP), zoals we ook zien in het geval van de CoP FiNC, een collectief dat is gericht op het delen en ontwikkelen van kennis binnen een specifieke gemeenschap. Een kas is er niet zomaar, deze wordt samen tot stand gebracht; een actieve rol van een centrale actor (wie) is behulpzaam om te registreren dat de kas er komt en in de kas het opkweken van ideeën te faciliteren. Deze actor zorgt voor de juiste voorwaarden zodat andere deelnemers zich kunnen ontwikkelen en bijdragen aan het collectief leren. Deze persoon of organisatie is een belangrijke actor die beschikt over voldoende invloed en middelen om de gewenste omgeving te creëren. Het succes van een omgeving die we kunnen duiden met de metafoor van een kas hangt sterk af van de capaciteit van deze actor. Denk hierbij aan het faciliteren van samenwerking, het bieden van toegang tot relevante informatie en het creëren van een cultuur van vertrouwen waarin deelnemers zich vrij voelen om ideeën te delen.

Wat betreft de inhoud (wat) gaat het in de metafoor van een kas of het besef dat de resultaten vooraf niet volledig te voorspellen zijn. Er is niet één vaststaand resultaat; integendeel, de kracht van een kas ligt juist in de variëteit van de kennis en inzichten die er ontstaan. De omgeving, de kas wordt zo gecreëerd dat meervoudige inhoud kan ontstaan. Dit maakt het moeilijk om vooraf te bepalen wat precies zal opkomen uit de samenwerking van de deelnemers. De ruimte, de plek waar de groei plaats heeft (waar) wordt welbewust gecreëerd door de centrale actor. Het gaat om een beschermde omgeving waarin het proces van kennisdeling en innovatie kan floreren. Net als in een kas, waar de kweker zorgvuldig de juiste omstandigheden creëert voor diverse gewassen, creëert de centrale actor de randvoorwaarden voor een vruchtbare samenwerking. De plaats van groei wordt dus niet willekeurig gekozen, maar is doelbewust geselecteerd om groei te ondersteunen en te stimuleren.

Toch is een kas op de ene plek iets anders dan de kas op een andere plek. De voorwaarden voor samenwerking kunnen wel vergelijkbaar zijn, maar de groene vingers van de kweker, van degene die de kas bouwt en het groeiproces begeleidt, zijn wel degelijk relevant. Bovendien kan de samenstelling van de actoren in de samenwerking sterk verschillen. Verder biedt de kas natuurlijk een gecontroleerde en beschermde omgeving waarmee de vraag ook aan de orde is hoe ideeën, inzichten, kennis en andere verworvenheden die in de kas tot stand komen zich ontwikkelen als ze de kas verlaten. Als het alleen werkt in de kas is dat zeker interessant, maar ook teleurstellend, omdat zulke beschermde omstandigheden in de buitenwereld veel minder bestaan. De ideeën die zijn opgekweekt in een CoP en die tot uitdrukking worden gebracht en aan de wereld worden gepresenteerd in de publicatie *Finance for One Planet* zullen zich in de echte wereld moeten bewijzen.

4.2 Aanstekelijk maken via de kas

Weer of geen weer, in de kas is het altijd aangenaam, windstil en droog. Het biedt daarmee de ideale condities voor het kweken van allerlei soorten gewassen. De kas biedt bescherming tegen de regen, tegen dieren en tegen tal van andere invloeden die de groei van het gewas kunnen belemmeren. De opbrengst is dan ook hoger dan in de volle grond, waar planten altijd onderworpen zijn aan de grillen van de natuur, maar planten dus ook weerbaar moeten worden en de kwetsbaarheid van het beschermde opgroeien moeten verminderen.

De kas is een metafoor voor het denken over opschaling. Waarbij het gaat om het creëren van aanstekelijkheid in een beschermde omgeving die zowel de groei mogelijk, maar ook kwetsbaar maakt. Als we deze metafoor gebruiken om te spreken over de dynamiek van innovatie en kennisontwikkeling vallen een aantal zaken op: de kunst is niet alleen om iets nieuws te laten ontkiemen, maar vooral om te zorgen voor de juiste omstandigheden waarin ideeën tot wasdom komen. Binnen deze metafoor speelt de kweker een essentiële rol. Zonder hun aandacht, expertise en inzet functioneert de kas niet. Net zoals kwekers verantwoordelijk zijn voor vruchtbare omstandigheden waarin planten kunnen groeien, ligt bij DuurzaamDoor de taak om te cultiveren dat nieuwe ideeën ontwikkeld worden. Dit vraagt om een zorgvuldig samenspel van zorg, timing en ingrepen die de juiste groeiomstandigheden scheppen.

Wat de kas onderscheidt van de vorige metafoor, die van de megafoon, is de ruimte voor inhoudelijke variëteit. In een kas kunnen onder de juiste condities heel verschillende gewassen floreren. Op dezelfde manier kunnen binnen een goed ingerichte kas van ideeën uiteenlopende perspectieven en initiatieven ontstaan. Pluraliteit van inzicht en kennis behoort tot de belangrijke verworvenheden van de kas. Bovendien biedt de kas ruimte voor kruisbestuiving. Wanneer verschillende rassen met elkaar worden gekruist, kunnen nieuwe rassen ontstaan met kleuren, geuren en smaken die eerder niet bestonden. Zo kunnen ook nieuwe ideeën ontstaan door de interactie tussen verschillende gezichtspunten en disciplines. Tegelijkertijd is de kas een beschermde omgeving. Hierin schuilt zowel de kracht als de beperking van deze metafoor. De kas en de kweker bieden bescherming tegen externe invloeden en creëert een optimale voedingsbodem. Wat binnen die kunstmatige setting groeit, moet uiteindelijk ook bestand zijn tegen de buitenwereld. De uitdaging ligt in de balans tussen geborgenheid en openheid, tussen cultiveren en loslaten.

In de wereld van bestuurlijke en beleidsmatige vraagstukken is de ontwikkeling van ideeën een dynamisch en gelaagd proces. De kas vormt een

krachtige metafoor voor dit proces. Net zoals een kas een beschermde ruimte biedt waarin planten zich aanpassen en tot volle bloei komen, zo kan ook een zorgvuldig ingerichte omgeving bijdragen aan de ontwikkeling van innovatieve ideeën. De kas symboliseert een plek waar experimenteren wordt aangemoedigd, waar aandacht en zorg hand in hand gaan met flexibiliteit, en waar de oogst de beloning vormt voor een langdurig proces van verfijning. De kracht van de kas ligt in haar gecontroleerde karakter. Terwijl buiten de seizoenen wisselen en weersinvloeden onvoorspelbaar zijn, biedt de kas een omgeving waarin essentiële factoren worden gereguleerd – net als helderheid over budgetten, randvoorwaarden, reikwijdte en ga zo maar. Zo ook vraagt de ontwikkeling van ideeën om een setting waarin externe druk en verstoringen worden gefilterd en geremd. Ideeën moeten de kans krijgen om te rijpen zonder dat ze direct worden blootgesteld aan de weerbaarheid van de praktijk en zonder dat ze door kritische geluiden in de kiem kunnen worden gesmoord. Natuurlijk is het harden van de ideeën, inzichten en kennis tegen kritieken van buiten daarmee een belangrijke stap in het kweken en ontwikkelen in de kas, maar dat proces is pas aan de orde bij het verlaten van de kas. Tegelijkertijd is het zinvol om dus in het opkweken van ideeën, inzichten en kennis daarop voor te sorteren en af te vragen wat ervoor nodig is om die overgang te overleven

Er is dus sprake van een proces waar continu wordt nagedacht over oplossingen (een idee, innovatie, design of beleid), vanuit continue feedback en iteratief bijschaven van bevindingen¹⁵. Dit vraagt om een cultuur waarin oefenen, fouten maken en aanpassen centraal staan. Net zoals een plant niet voortdurend bewaterd moet worden maar ook momenten van rust nodig heeft, zo hebben ideeën tijd nodig om zich autonoom te ontwikkelen. Periodes van stilte en bezinning zijn essentieel om tot een diepere uitwerking te komen. Hoewel de kas een gecontroleerde omgeving biedt, is deze niet statisch. De omstandigheden binnen de kas moeten voortdurend worden bijgesteld om optimale groei te waarborgen.

4.3 Leren van de kas als metafoor

De kweker in de kas kan als een metafoor dienen voor het proces van het ontwikkelen, cultiveren en implementeren van nieuwe ideeën en initiatieven. Het vereist de juiste omgeving, de juiste keuzes in een gecontroleerde omgeving, met voortdurende evaluatie van wat werkt en wat niet: wanneer bloeien de planten? In de kas-metafoor speelt de kweker een cruciale rol. De

15 Ansell, C.K. & Bartenberger, M. (2016). Varieties of experimentalism. *Ecological Economics*, 130, 64-73.



kweker is verantwoordelijk voor het creëren van de ideale omstandigheden voor de groei van de planten. De kas zelf fungeert als de ruimte waarin externe factoren zoals temperatuur, vochtigheid en licht kunnen worden gestuurd. Alle sturing is in zekere zin indirect: het groeiwerk wordt door de planten gedaan. De regisseur of begeleider van kennisontwikkeling stuurt op vergelijkbare manier intensief maar altijd indirect. Hij schept ruimtes die geschikt zijn voor experimenten, brengt innovatoren van diverse pluimage samen die elkaar kunnen versterken, legt er nadruk op van elke experimenteercyclus wat op te steken zodat er altijd voortgang is ook als innovaties niet slagen. Het vinden van de juiste balans is essentieel: zowel te veel bemoeienis en druk als te weinig begrenzing en bijsturing kan leiden tot falen, terwijl de juiste zorg en aandacht leiden tot bloei en succes.

Kassen zijn te beschouwen als laboratoria. Kwekers proberen verschillende methoden uit, testen nieuwe technieken en leren van hun successen én mislukkingen. Dit geldt evenzeer voor ideeën. Innovatie ontstaat niet in een rechte lijn; het is een proces van vallen en opstaan. Fouten maken is geen teken van mislukking, maar een essentieel onderdeel van vooruitgang, zolang er tenminste van geleerd wordt en de fouten niet steeds herhaald worden. Dat lukt alleen als dat leren zeker zo belangrijk wordt gevonden als het presteren: wie genoeg leert gaat presteren, maar wie presteert leert daar niet per se van. Het leren en experimenteren is daarmee de generatieve kracht in de kas. Het interessante van de organismen in de kas is dat die van nature allang willen groeien. Dat zit in hun DNA, dat is niet iets dat hen aangepraat hoeft te worden. Op een vergelijkbare manier is het bijeenbrengen van innovatieve denkers en doeners van belang die genoeg met het onderwerp hebben om intrinsiek gemotiveerd zijn om van alles uit te proberen zonder dat hen dat aangepraat hoeft te worden: het zit in hun professionele identiteit. Complexiteit van de opgave is daarbij niet een belemmering, maar voeding om meer te puzzelen en te proberen. Maar net als gewassen niet harder groeien door eraan te trekken, geldt dat voor actoren in een leergemeenschap die innovaties kweken.

Na een periode van zorgvuldige ontwikkeling en iteratie is er een punt waarop een idee rijp is om de beschermde omgeving van de kas te verlaten en in de praktijk te worden gebracht. Dit moment vraagt om strategisch inzicht: wanneer is het juiste moment om een idee te presenteren omdat het robuust genoeg lijkt maar ook de omgeving er genoeg op zit te wachten? Dat brengen naar de buitenwereld is een proces dat verder gaat dan de 'verkoop' van het idee. Het moet in andere en minder beschermde omgevingen daadwerkelijk kunnen passen, floreren en zich waar maken. Dit impliceert vaak enige wederzijdse aanpassing: net zoals een plant bijvoorbeeld zich moet verhouden tot een omgeving met wat andere grond en wind, zo kan



het ook zijn dat daar toch de schop in de grond moet om de omgeving geschikt te maken voor een nieuw gewas. Het proces van secure en intensieve wederzijdse aanpassing van gewas en condities voor groei in de kas gaat hier in de buitenwereld in afgezwakte vorm door. Want groei daar staat niet los van de bodem waarin het land. Zo ook geldt bij ideeën of innovaties dat die soms wat vertaling nodig hebben om niet als Fremdkörper te landen: ze voegen tenslotte iets toe wat afwijkt van wat er al is. Andersom kan het zijn dat in die nieuwe omgevingen de context ook wat vriendelijker gemaakt wordt opdat de nieuwe ideeën kunnen gedijen. De relatie van opschalen ten opzichte van experimenteren is daarmee niet een volumekwestie, maar een inbeddingskwestie. Die inbedding verlangt het genoeg expliciteren wat dit soort innovaties doet werken en groeien: de oogst-export uit de kas. Maar ze verlangen ook naar het deblokken en aanpassen van de omgeving om dat te genoeg te ondersteunen: het opschudden van de ontvangende wereld.¹⁶

In de metafoor van de kas gebeurt het experimenteren in een geïsoleerde omgeving, in een aparte, andere wereld dan waar het opschalen zal plaatsvinden. En toch staan beide niet los van elkaar. Het opkweken van het idee, het klaar maken voor de presentatie daarin zit het aanstekelijk maken in de kas. In de wetenschap dat terwijl de kweek bezig is, de kas in metaforische zin – anders dan bij gewassen – de ideeën niet per se binnen houdt. Mensen die participeren in een kas – bijvoorbeeld in een CoP – nemen ideeën mee, laten proefballonnetjes op, testen alvast iets in de echte wereld en brengen zo ervaringen mee terug voor het verfijnen van de kweek.

4.4 Kracht en keerzijde: voeden vs. verstikken

De kas- en kweker-metafoor biedt een krachtige en inzichtelijke benadering om te begrijpen hoe ideeën kunnen groeien en bloeien. Ze benadrukt het belang van een gestuurde en beschermde omgeving, van geduld, zorg en ruimte voor experimenteren. Net zoals een kweker zorgvuldig voor zijn gewassen zorgt, vereist de ontwikkeling van ideeën ook tijd, aandacht en voortdurende investering. Toch brengt de metafoor ook risico's met zich mee, zoals verstikking door overmatige controle, het gevaar van conformiteit, onrealistische maakbaarheidsverwachtingen en de afhankelijkheid van externe invloeden. Het kweken van ideeën vraagt om een delicate balans tussen zorg en vrijheid, structuur en chaos.

16 Schulz, M., Ophoff, P., Huiting, M., Vermaak, H., Scherpenisse, J., Steen, van der, M., Twist, van, M. (2020), *Experimenteren en opschalen: hoe ministeries zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke opgaven*. NSOB: Den Haag.

Een van de krachtigste elementen van de kas- en kweker-metafoor is hoe zaadjes ontkiemen en planten bloeien zonder de bedreigingen van externe weersomstandigheden, zoals harde wind of kou. Evenzo kan een organisatie of team dat nieuwe ideeën ontwikkelt profiteren van een ruimte waarin zij zich kunnen richten op innovatie zonder de constante druk van externe factoren die afleiden of belemmeren. In zo'n omgeving is er ruimte voor het nemen van risico's en het experimenteren, zonder dat ideeën onmiddellijk worden belemmerd door kritische externe stemmen. Net zoals een plant tijd nodig heeft om te groeien, heeft ook een idee tijd nodig om zich te ontwikkelen, te rijpen en uit te monden in iets waardevols. Dit benadrukt het belang van een langetermijnvisie, waarbij aandacht wordt besteed aan het proces van ideeënvorming, iteratie en verfijning. Kwekers moeten hun gewassen voortdurend monitoren, voorzien van water, licht en voedingsstoffen, en net zo moeten we bij het ontwikkelen van ideeën regelmatig investeren in feedback, doordenksessies, toetsen en testen om ideeën te laten rijpen. Ideeën die op deze wijze groeien zijn arbeidsintensief. De kas-metafoor kan onterecht de verwachting wekken dat ideeën snel en onder gecontroleerde omstandigheden tot bloei komen, terwijl in werkelijkheid veel ideeën op onverwachte en niet-lineaire manieren groeien.

De kas biedt bescherming van ideeën, maar net zoals het kweken van planten ook risico's met zich meebrengt, zo geldt dit ook voor het koesteren van ideeën binnen een beschermde ruimte. Dezelfde gecontroleerde omgeving die de groei van ideeën bevordert, kan hen ook verstikken. Een risico is de zogenaamde "oververhitting" van ideeën. Als een idee te veel wordt gepusht, of als de druk om het idee snel te laten bloeien te groot is, kan het verwelken. Net zoals planten in de kas kunnen verbranden door te veel zon, kunnen ideeën verwelken als ze te snel worden geperfectioneerd of te intensief worden bewerkt zonder ruimte voor natuurlijke groei. Daarom is het belangrijk om te zorgen voor voldoende ventilatie en openheid in processen. Net zoals een kas extra ventilatie nodig heeft om de temperatuur te reguleren, moeten ideeën voldoende ruimte krijgen om verder te ontwikkelen. Wanneer ideeën zich alleen binnen een afgesloten ruimte bevinden zonder de mogelijkheid voor feedback of nieuwe perspectieven, kunnen ze verstikken.

Als het bos zich ontwikkelt, doet het bos dat niet strikt afgebakend in een hoekje van dat bos. Groei, bloei, kweek, vindt op allerlei plekken tegelijk plaats en verspreidt zich gaandeweg allang. De kas illustreert een klinische manier van groei waarin zowel afscherming als openstelling kunstmatig geforceerd wordt. Dat biedt ruimte aan fragiele ideeën, maar zonder confrontatie met externe invloeden, kan onvoldoende kracht worden ontwikkeld en met schoksgewijze opschaling kan die confrontatie onhanteerbaar



blijken. Het verzwakt nabootsen van een meer organische blootstelling kan in een kasomgeving positief uitpakken. Een idee heeft soms al eerder blootstelling aan uitdagingen en tegenslagen nodig om sterker en robuuster te worden, iets wat de kweker met moeite kan bieden. En een idee verlangt graduele inbedding rondom, iets wat bij export vanuit de kwekerij er nog wel eens bij inschiet. Dat een mooi opgekweekt idee het in de wereld niet redt of ondergaat in goede bedoelingen, blijft echter ook onderdeel van evolutie. Niet elke innovatie blijkt in de wereld zo briljant als in de kas. En als de innovatie het redt blijft het niet rigide gelijk aan wat het was in de kas. Een goed idee moet zich kunnen ontwikkelen zonder zijn essentie te verliezen. Het vraagt dus enig onderscheidingsvermogen om te zien of iets streeft omdat het in essentie tekortschiet of de overgang naar de buitenwereld aan het lot werd overgelaten.

In een kas kunnen kwekers ervoor kiezen slechts één soort plant te kweken die het beste presteert onder de gecontroleerde omstandigheden. Dit kan echter leiden tot een gebrek aan diversiteit, ondanks dat dit wel de pretentie kan zijn. Wanneer de kas-metafoor te rigide wordt toegepast op ideeën, bestaat het risico dat slechts één type idee wordt gekoesterd of dat afwijkende, niet-conventionele ideeën geen ruimte krijgen. In een gestructureerde en gecontroleerde ruimte kunnen ideeën zich beperken tot wat al bekend en bewezen is, waardoor vernieuwende of disruptieve ideeën niet de kans krijgen zich te ontwikkelen. Dit kan leiden tot conformiteit en het missen van de mogelijkheid om echt nieuwe en originele concepten te ontdekken. Sterker, het kan zelfs de voedingsbodem voor de best presterende en beoogde plant ondergraven: de kwetsbaarheid van de monocultuur. Bij de kasmetafoor hoort dat het symptomatisch succes van een bepaalde soort of idee wordt gevierd, maar liefst zonder de veelheid van ideeën en indirecte sturing uit het oog te verliezen die daarvoor zorgt. Als het idee van de kweker te sterk centraal komt te staan, kan dit de dynamiek van gezamenlijke creatie en groei belemmeren.

4.5 De kas en de rol van DuurzaamDoor

De metafoor van de kas en de kweker biedt een lens voor het begrijpen van rollen die DuurzaamDoor in de verspreiding van kennis en inzichten over duurzaamheid kan hebben. DuurzaamDoor kan zelf een kweker leveren die een kas bouwt met andere partijen samen, maar het kan ook een kweker werven of sponsoren, het kan kansen voor kassen identificeren en zo kansen voor groei bloot leggen. DuurzaamDoor heeft dus niet per se een rol of steeds dezelfde rol vanuit deze metafoor. De kas en de kweker zijn beide nodig en DuurzaamDoor kan bezien hoe kas en kweker gevonden en in po-

sitie gebracht kunnen worden om via kweek in een beschermde omgeving ideeën te telen.

Net zoals een kas een gecontroleerde ruimte biedt waarin de omgeving kan worden aangepast aan de behoeften van de planten, zo kan DuurzaamDoor werken aan het creëren van een dynamische en flexibele ruimte waarin kennis kan floreren. De wijze waarop intensieve maar juist indirecte sturing zorgt voor kennisontwikkeling is iets wat in de ontwikkeling van elke nieuwe niche van waarde is.

Een andere bijdrage van DuurzaamDoor is hoe je omgaat met het toegankelijk en publiek maken van wat voor waardevoets uit een kas komt. Het doel zou kunnen zijn om niet alleen volume toe te voegen, maar om ruimte te creëren waarin ideeën zich op natuurlijke wijze kunnen verspreiden en verder kunnen ontwikkelen in een buitenwereld waardoor de slaagkans ook meteen groter is. De uitdaging ligt in het vinden van een balans tussen structuur en vrijheid, tussen het bieden van een veilige ruimte voor experimenteren en getrapte wijze van exporteren en het tegelijkertijd niet te veel controleren of beperken van het proces met het oog op de buitenwereld waarin ideeën weer verder zullen evolueren.

Net zoals de kas niet alleen door de kweker wordt beheerd, maar afhankelijk is van externe invloeden, zo is DuurzaamDoor onderdeel van een netwerk van professionals en organisaties die gezamenlijk bijdragen aan de transitie. De focus ligt op het creëren van een vruchtbare bodem waarin duurzame ideeën en initiatieven kunnen bloeien, gedeeld worden en uiteindelijk bijdragen aan de bredere transitie.



De zwerm



5. De zwerm: aanstekelijkheid via zelfsturing

Webberen: krachten bundelen als invulling van aanstekelijkheid

De virtuele ruimte van de Zoommeeting vult zich met Webbers; professionals die zich op een vernieuwende manier inzetten voor de energietransitie.¹⁷

In de Zoommeeting, die het 'online Webber café' wordt genoemd, worden ideeën uitgewisseld en de aanwezigen hebben het over hun werkwijze 'het webberen'. Webberen betekent verbinden van organisaties en actoren in en tussen netwerken, het werken vanuit een langetermijnvisie, het bundelen van krachten voor samenwerking en het binnen en buiten de eigen organisatie over grenzen heen werken. De kracht van de Webber ligt niet alleen in hun inhoudelijke kennis, maar ook in hun vermogen om anderen mee te nemen en te inspireren. Zowel de bijeenkomsten als het webberen worden niet geleid door één persoon. Hoewel er voor de vergadering een voorzitter is aangesteld, wisselt deze rol per keer en blijft deze informeel. Het is niet een leider die de mensen verbindt, maar de gedeelde overtuiging van de relevantie. De krachtige boodschap dat er maar één aarde is, vormt de basis voor een diverse groep mensen uit verschillende sectoren van de samenleving om samen te komen en een eigen werkwijze te ontwikkelen voor het duurzaam omgaan met de planeet. Alle vervolgacties kennen eveneens het karakter van zelforganisatie. Formele structuren zijn er niet en toch beweegt de groep als geheel zich met en rondom een gezamenlijk thema dat zij verder ontwikkelen.

5.1 Inhoud, actoren en plekken

Groepen zoals de Webbers-community, maar ook het Slow Food-netwerk, zijn voorbeelden van verbindingen waarin verschillende mensen op basis van een gedeelde overtuiging samenwerken aan verduurzaming. Het zijn zelfstandige *communities* waar DuurzaamDoor mee samenwerkt. Het is de sterke gedeelde overtuiging over "wat" er bereikt moet worden die een groep bijeenbrengt, bijeenhoudt en in beweging brengt (wat). In zulke groepen en bewegingen is ruimte voor afstemming en interactie, waarbij

¹⁷ Topsector Energie & Mensen maken de Transitie. (2021, 8 juni). *Handreiking voor de Webber: Tips en tools voor het inrichten en leiden van living labs voor de energietransitie in de gebouwde omgeving*. Geraadpleegd van https://topsectorenergie.nl/documents/420/Handreiking_voor_de_Webber_tbv_inrichten_en_leiden_Living_Labs_v1.1_1.pdf

elk individu bijdraagt aan het grotere geheel. In deze vorm van spreiden via aanstekelijkheid zijn groepen mensen betrokken die door interactie een richting op sturen, zonder dat duidelijk is voor de buitenwereld wie de leider is (wie). Het gaat niet om een enkele actor die een boodschap overbrengt, maar om een netwerk waarin coöperaties, burgers en gemeenten elkaar versterken door samen te werken en met elkaar in gesprek te blijven. Deze dynamiek creëert een gedeeld eigenaarschap, waarin elke actor bijdraagt aan het gezamenlijke doel. Vanwege de sterke overtuiging van het idee, de boodschap, de ideologie, de inhoud, laat deze zich moeilijk vertalen naar andere contexten (waar). Dit proces kan worden verbeeld als een zwerm vogels: een dynamische groep die gezamenlijk een richting kiest zonder dat één duidelijke leider de koers bepaalt. De zwerm beweegt zich dan wel flexibel in een vaste context, maar zonder dat daarin steeds eenzelfde individu de dienst uitmaakt of richting bepaalt. Ondanks de interactie tussen de verschillende betrokkenen biedt de zwerm weinig ruimte voor afwijking. Vogels die niet meebewegen met de rest van de zwerm vallen uit de groep. De metafoor van de zwerm roept krachtige associaties op wanneer we nadenken over de verspreiding van ideeën en initiatieven.

5.2 Aanstekelijk maken via zwerm gedrag

Een zwerm vogels vliegt door de lucht. Als een perfect gechoreografeerde dansgroep buigen de vogels tegelijkertijd naar links, om daarna, zonder aarzelen, naar rechts te schieten en in een vloeiende duik naar de grond te verdwijnen. Elke beweging is naadloos op elkaar afgestemd. De zwerm als geheel beweegt met een gratie die de individuele vogels zelf misschien wel overtreft. Maar hoe krijgen vogels het voor elkaar om zo synchroon te vliegen? Veel mensen denken dat het komt doordat de vogel aan de voorkant de leiding neemt en de rest volgt. Toch is dat niet het geval. In werkelijkheid heeft een zwerm meestal helemaal geen leider. De zwerm is een voorbeeld van 'zelforganisatie'. Elke vogel volgt een paar eenvoudige regels en reageert op de bewegingen van de vogels in de buurt. Deze kleine, lokale interacties zorgen voor de geordende patronen die we zien. Geen enkele vogel heeft een overzicht van het grotere geheel, en de vogel aan de voorkant is daar puur toevallig beland. De zwerm ontstaat vanzelf, zonder dat er een organisator is die alles stuurt of coördineert.

Een zwerm vogels in de lucht, die synchroon beweegt biedt een beeld van gedecentraliseerde, zelforganiserende systemen. Dit fenomeen weerspiegelt hoe innovaties, net als de bewegingen van de vogels, zich spontaan en zonder de noodzaak van een centrale autoriteit kunnen verspreiden. Deze metafoor kan ons helpen begrijpen hoe complexiteit en orde kunnen ont-

staan uit simpele, lokale interacties en hoe de principes als zelforganisatie en zelfversterking kunnen bijdrage aan het behalen van grotere doelen. De actoren zijn in deze manier van verspreiden alternatief. Dat wil zeggen dat het niet gaat om één actor die vanuit één punt op transactionele wijzen een boodschap overbrengt, zoals gezien bij de Megafoon. In dit geval zijn meerdere actoren verantwoordelijk en centraal in het idee van verspreiding. En daarnaast spreken we erover dat dat niet gebeurt middels een richtingsverkeer: de sturing is interactioneel. De richting van het initiatief (de zwerm) komt tot stand wanneer betrokken partijen (vogels) in contact met elkaar komen en elk vanuit vrije keus maar omgevingssensitief handelen. Voor de buitenkant lijkt dit een chaotisch, onvoorspelbaar en complex proces – en dat is het ook¹⁸. Het is achteraf moeilijk te herleiden hoe tot besluiten is gekomen omdat kleine variaties en gebeurtenissen zwenkingen opleveren. Dit is dan ook de implicatie voor de plek. Vanwege de onnavolgbaarheid voor de buitenwereld is het vertalen van de zwerm naar andere contexten lastig. Een zwerm bevindt zich maar op één plek. Het bestaan van de zwerm is afhankelijk van de verschillende vogels die samen de zwerm vormen. Een splitsing van de zwerm, om te emigreren naar een andere plek, betekent altijd een verzwakking van beide helften. Het geheel is hier sterker dan een deel. De relatie tussen de actoren is van interactionele aard, toch is de inhoud (inhoud) klassiek: een enkelvoudig initiatief, namelijk de richting van de zwerm. Ruimte voor differentiatie is er niet; de zwerm moet namelijk samenblijven.

Een zwerm vogels werkt niet volgens een vooraf bepaalde, gecentraliseerde strategie, maar wordt gevormd door het gedrag van individuele vogels die op elkaar reageren. Er is geen “leider” die de zwerm dirigeert, maar eerder een dynamiek van gelijktijdige reacties en kleine aanpassingen die samen een geordend geheel vormen. Sterker nog iedereen kan leider zijn. In de zwerm staat collectieve actie centraal; lokale gemeenschappen kunnen samenwerken zonder autoriteit¹⁹. Dit proces van zelforganisatie en emergentie (het verschijnsel waarbij uit eenvoudige interacties tussen verschillende elementen nieuwe eigenschappen ontstaan die de individuele elementen niet bezitten) benadrukt het idee dat complexe patronen kunnen ontstaan zonder dat er een centrale, allesbepalende autoriteit is²⁰. In plaats van een gecentraliseerd systeem zien we een bottom-up benadering van organisatie. De associatie van deze metafoor met de verspreiding van ideeën is treffend. Net zoals vogels in een zwerm die zichzelf oriënteren op basis van de

18 Nedjah, N., & de Macedo Mourelle, L. (Eds.). (2006). *Swarm intelligent systems* (Vol. 26, pp. 3-25). Heidelberg: Springer.

19 Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.

20 Holland, J. H. (2000). *Emergence: From chaos to order*. OUP Oxford.

bewegingen van hun burens, kan de verspreiding van ideeën ook gedreven worden door decentrale interacties. In plaats van één centrale gedachteleider die ideeën oplegt of vastlegt, kunnen bewegingen ontstaan in sociale netwerken, vaak op manieren die moeilijk te voorspellen zijn en op het moment suprême moeilijk te volgen.

Dit type verspreiding heeft implicaties voor hoe we denken over sociale netwerken, zowel in de virtuele als de fysieke wereld. In digitale netwerken kunnen ideeën zich verspreiden in echokamers, waarbij elk individu over de boodschap doorgeeft aan anderen een nieuwe golf van interactie en verspreiding creëert, maar de boodschap komt nauwelijks in andere netwerken. Tegelijkertijd roept de metafoor van de zwerm de spanningen op tussen gecentraliseerde en gedecentraliseerde benaderingen van organisatie en controle. In de maatschappij en in technologieën zijn er vaak verleidingen om terug te grijpen naar gecentraliseerde modellen van leiding en controle. De “gecentraliseerde denkwijze” gaat ervan uit dat alles een oorzaak of leider moet hebben. Dit kan leiden tot weerstand tegen gedecentreerde systemen, waar zo’n eenvormige sturende kracht afwezig is. De spanning tussen deze twee benaderingen komt naar voren in de voortdurende pendelbeweging tussen top-down hiërarchieën en bottom-up zelforganisatie. Toch begint er, vooral in de context van sociale systemen en digitale netwerken, steeds meer waardering te groeien voor de kracht van decentralisatie en zelforganisatie. In dit opzicht biedt de zwermmetafoor een uitnodiging om na te denken over manieren om andersoortige structuren zoals netwerken te begrijpen. Deze netwerken zorgen juist ook voor opschudding van zo’n eenvormige en eenduidige systemen die ons beknellen.

Wanneer we de zwerm als model gebruiken, erkennen we de waarde van lokale interacties, van “willekeurige” fluctuaties die, samen met positieve feedback, grotere ordening en verbindingen kunnen creëren. Dat hoeft een overheid of DuurzaamDoor dus niet over te nemen. Dit verschuift ons denken van controle en planning naar open systemen die kunnen evolueren en zich aanpassen op basis van de dynamiek van de deelnemers. De zwerm biedt dus niet alleen een biologisch of ecologisch inzicht, maar een breder concept van hoe collectieve orde kan ontstaan uit de interactie van vele kleinere, autonome eenheden.

5.3 Leren van de zwerm als metafoor

De zwerm als metafoor biedt een fascinerend perspectief op hoe ideeën en initiatieven zich verspreiden. In de natuur zien we hoe vogels, vissen of insecten zonder centraal gezag samen een dynamisch en efficiënt geheel vor-

men. Dit principe van zelforganisatie, gebaseerd op eenvoudige interactieregels en lokale informatie, laat zich moeiteloos vertalen naar de manier waarop ideeën groeien en impact genereren. Maar de vraag blijft ‘Wat maakt een zwerm zo krachtig?’ Het geheim schuilt in decentralisatie en zelforganisatie. Geen enkel individu leidt de groep, en toch ontstaat er orde in de chaos. Elk lid reageert op zijn directe omgeving, waardoor een samenhangend patroon ontstaat. Dit mechanisme verklaart hoe ideeën zich verspreiden: zonder de begrensde acties van een centrale regisseur, maar door veelheid van spontane interacties van velen. Die samenwerking en onderlinge verfijning kan instrumenteel zijn voor ideeëntwikkeling en -deling.

Zo ontstaat een organische en zelfversterkende beweging. Uit eenvoudige interacties ontstaan zo complexe collectieve gedragspatronen²¹. Maar niet alleen uit dat: een zwerm reageert ook op contextverstoringen: op een storm die de zwerm ontmoet, op een roofvogel die op hen jaagt. De respons van enkelen gecombineerd met de interacties met de burens, zorgt voor rimpelingen door de zwerm: het maakt coherente en heftige zwenkbewegingen mogelijk. Zwermen vertonen zo geavanceerde gedragingen – denk aan migratiepatronen of foerageren – zonder dat er een vooraf bedacht plan is. Juist door emergentie wordt het mogelijk effectief aan te passen en in te spelen op turbulente omgevingen. Dat is zeker ook interessant bij innovatie en kennisvorming: dat die zich niet alleen ontwikkelt door onderlinge interacties maar ook door kans gedreven te reageren op hoe contexten verschuiven. De zwerm vindt door klimaatverandering een ander vluchtpad, een innovatie door verschuivende panelen een andere markt of toepassing.

Naarmate een zwerm groeit, ontstaan schaalvoordelen. Een grotere groep biedt bescherming, verhoogt efficiëntie en versterkt de gezamenlijke impact. Dit geldt ook voor ideeën: hoe meer mensen zich ermee verbinden, hoe sterker de beweging wordt. Wanneer een kritische massa is bereikt, kan dat de verspreiding exponentieel versnellen. Dan kan een sneeuwbal-effect ontstaan, waarbij nog meer mensen worden aangetrokken zich bij de beweging aan te sluiten. Toch worden nieuwe contexten en andere domeinen niet zomaar bereikt. De zwerm is voor de buitenwereld een – soms zelfs imponerende – eenheid, waar sociale validatie een belangrijk principe is.²²

21 Nedjah, N., & de Macedo Mourelle, L. (Eds.). (2006). *Swarm intelligent systems* (Vol. 26, pp. 3-25). Heidelberg: Springer.

22 Hutchinson, B., Moston, S., & Engelberg, T. (2018). Social validation: a motivational theory of doping in an online bodybuilding community. In *Research Methodologies for Sports Scholarship* (pp. 82-104). Routledge.

Binnen een zwerm vertrouwen individuen op elkaars keuzes.²³ Wanneer een kritische massa een bepaalde richting kiest, volgen anderen vaak vanzelf. Dit geldt ook voor ideeën: als steeds meer mensen een concept omarmen, groeit de geloofwaardigheid en verspreidt het zich sneller. Sociale bewijskracht is een krachtige motor voor acceptatie en groei.

5.4 Kracht en keerzijde: overtuiging vs. zelfbevestiging

De kracht van de zwermmetafoor bij het verspreiden van een initiatief ligt in de flexibiliteit, snelheid en duurzaamheid die deze manier van werken faciliteert. De metafoor van de zwerm benadrukt het belang van een gedecentreerde aanpak, waarbij het ontbreken van een centrale sturing ruimte biedt voor interactieve wendbaarheid en organische groei. In zulke bewegingen treffen loyale, andersdenkenden elkaar. De missie is altijd groter dan de persoon – het geheel is groter dan een deel – ook al staat daarmee nog de route of het doel al te vast. Zulke groeperingen zijn juist ook door dat gebrek aan centrale sturing niet zomaar op te heffen. Dat maakt dat ze voortbestaan als velen daar baat bij hebben of zin in blijven ontdekken. Ze kunnen daardoor duurzamer blijken dan klassieke organisatievormen. De zwerm biedt ruimte voor aanpassingsvermogen en tot op zekere hoogte diversiteit.

De zwerm blijft flexibel door snel in te spelen op nieuwe kansen en uitdagingen. Dit helpt bij het omgaan met onvoorziene obstakels in het opschalingsproces. Verder bevordert de zwerm samenwerking en co-creatie, dankzij de interacties tussen verschillende individuen. Net zoals zwermen functioneren zonder een centrale leider, kunnen initiatieven groeien door de op elkaar inwerkende bijdragen van deelnemers, wat eigenaarschap en betrokkenheid vergroot. Het idee dat iedere deelnemer invloed heeft op de richting en dynamiek van de zwerm kan motiverend werken, vooral in uitdagende fasen van opschaling. Niemand hoeft in de wachtstand te staan.

Kleine bijdragen kunnen door rimpeleffecten groot worden en geven deelnemers een gevoel van impact en verbondenheid. Tot slot leert de zwerm ons het belang van emergentie: door de interactie tussen individuen kunnen complexe patronen en structuren ontstaan zonder vooraf een gedetailleerd plan te hebben. Dit kan ervoor zorgen dat initiatieven zich op een natuurlijke en effectieve manier ontwikkelen, terwijl er tegelijkertijd ruimte

23 Nedjah, N., & de Macedo Mourelle, L. (Eds.). (2006). *Swarm intelligent systems* (Vol. 26, pp. 3-25). Heidelberg: Springer.

blijft voor spontane innovatie. Het mooie van een zwerm in aanstekelijkheid is dat de inhoud vaak geen ‘quick fix’ is, maar gaat om een fundamenteel gedachtegoed, om het veranderen van iets dat al heel lang zo gaat.

Toch kent de metafoor van de zwerm ook keerzijden bij het opschalen van initiatieven. Zo kunnen echokamers ontstaan. Echokamers zijn gesloten systemen waarin mensen voornamelijk worden blootgesteld aan informatie en meningen die hun bestaande overtuigingen bevestigen en versterken, terwijl tegengestelde standpunten worden uitgesloten.²⁴ De brug tussen de decentrale en centrale systemen wordt sterker, waardoor de invloed van de decentrale systemen – de zwermen – afneemt. Bovendien kan een sterke inhoudelijke overtuiging een uitsluitende werking hebben, wat leidt tot de vorming van een in-group en een out-group: vogels die wel deel uitmaken van de zwerm en vogels die daarbuiten vallen. Dit zien we ook binnen de Webber-community. Het wordt moeilijker om de gemeenschap uit te breiden, en er ontstaan botsingen met andere groeperingen als gevolg van de sterke identiteit van ‘de Webber’, waarin niet iedereen zich herkent. Soms leidt zoiets ook tot interne splitsingen. Hoewel de inhoudelijke overtuigingen niet ver uit elkaar liggen, is het verschil in identiteit met andere (deel)groepen niet verenigbaar.

Verder bestaat het risico dat een gebrek aan structuur leidt tot incoherentie en verlies van richting. De nadruk op autonomie en zelforganisatie pakt alleen goed uit als die sterk ontwikkeld zijn om interactief samen coherent op te trekken. Is dat niet zo, dan leidt dat ertoe dat initiatieven fragmentarisch worden, waardoor er een gebrek aan samenhang en gedeelde strevens ontstaat. Bovendien is er in de zwerm beperkte ruimte voor differentiatie; echt vernieuwende of afwijkende ideeën zullen maar beperkt ontstaan. Bovendien kan de zwerm kampen met een gebrek aan kwaliteitscontrole als onderlinge vrijheid de overhand neemt over connectiviteit. Het ontbreken van centrale coördinatie kan niet dienen als compensatie of vangnet om bijdragen te wieden die minder waardevol of relevant zijn, wat de effectiviteit van het initiatief kan verminderen. Daarbovenop brengt de onvoorspelbaarheid van de zwerm risico’s met zich mee. De spontane en organische groei kan betekenen dat de richting van het initiatief moeilijk te beheersen is, wat kan leiden tot het missen van belangrijke kansen die actoren buiten de zwerm relevant achten, zoals beleidsarena’s. In situaties die vragen om doelgerichte actie met voorspelbare uitkomsten kan dat problematisch zijn.

24 Ross Arguedas, A., Robertson, C., Fletcher, R., & Nielsen, R. (2022). Echo chambers, filter bubbles, and polarisation: A literature review.

Tijdens het opschalen is het een kunst om de juiste balans te vinden tussen flexibiliteit en doelgerichtheid. Niet enkel de zelforganisatie brengt risico's van vertraging met zich mee, ook de afhankelijkheid van collectieve actie kan belemmerend werken. Het vertrouwen op een groot aantal deelnemers kan betekenen dat besluitvorming traag verloopt zodra die een polderend in plaats van zelfsturend karakter krijgt. Een langdurig proces zonder duidelijke richting kan ook demotiverend werken voor betrokkenen die moeite hebben om orde te onderkennen in de zwerm waar ze deel van uitmaken. De constante beweging en verandering binnen een zwerm kunnen ertoe leiden dat zij zich overweldigd voelen of hun motivatie verliezen.

Tot slot de zwermmetafoor de illusie oproepen dat die metafoor kan dienen als vervanging van bijvoorbeeld de megafoon-metafoor. Dat staat gelijk met het inwisselen van de ene eenzijdige benadering voor de andere. De gedachte is – vooruitlopend op hoofdstuk 11 – meer dat een combinatie van metaforen elkaar kan versterken zonder daarmee de contrasten ertussen te willen verwateren. De kracht van de zwerm ligt in haar flexibiliteit en adaptiviteit, maar andere metaforen kunnen – als de tijd rijp is – daar bijvoorbeeld hele andere kwaliteiten aan toevoegen: variërend van eenduidige boodschappen tot doelgerichte opvolging.

5.5 De zwerm en de rol van DuurzaamDoor

Spreeken over een zwerm als voorbeeld voor het verspreiden van ideeën opent nieuwe mogelijkheden voor het creëren van schaal. In tegenstelling tot zenden, staat nu de interactie met andere actoren centraal. DuurzaamDoor bevindt zich in een netwerk van diverse partners, die zich elk op een andere manier verhouden tot de verschillende duurzaamheidsopgaven en zich op verschillende manieren organiseren. Binnen dit netwerk zijn er verschillende 'zwermen' actief, zowel binnen DuurzaamDoor zelf als breder binnen de duurzame transitiebeweging. Deze groepen zijn essentieel, niet alleen vanwege hun overtuiging, maar ook door de energie die ze voortbrengen en de koploperspositie die ze innemen in hun streven naar verandering. Passie en overtuiging zijn krachtige drijfveren die veel mensen zullen inspireren, vooral degenen die al geneigd zijn om zich in te zetten voor de transitie, maar ook degenen die daardoor net een stap verder zullen zetten in hun acties.

Deze energie kan effectief erkend en benut worden, zoals al gebeurt binnen het Slow Food-netwerk²⁵. Hier krijgen mensen die geloven in de missie van Slow Food de ruimte om jeugdactiviteiten op te zetten, waardoor nieuwe groepen niet altijd direct volledig overtuigd raken, maar wel geïnformeerd of zelfs geïnspireerd worden. Door dergelijke initiatieven biedt DuurzaamDoor ruimte voor de beweging van onderaf en zorgt het ervoor dat deze groepen langzaam maar zeker groter worden, zonder dat iedereen meteen volledig overtuigd moet zijn.

DuurzaamDoor biedt een platform voor het opereren van zwermen en tegelijkertijd kan het programma ook *reality checks* bieden en als *checks and balances* als tegenkracht functioneren om al te grote zelfovertuiging te voorkomen. Waar zelfovertuiging tot echokamers leidt kan vormen van verdergaande verbinding in de weg staan. De zwerm grenst zich dan af van de rest van de omgeving, van de rest van het netwerk of splits zich steeds verder op waardoor verspreiding in wezen afremt. Zeker als actoren buiten het netwerken en in andere zwermen net even andere inhoudelijke ideeën hebben, ligt het gevaar op de loer te streven naar inhoudelijke zuiverheid en die boven verdergaande beweging te stellen. Dat maakt de afweging tussen inhoud en beweging een vraagstuk waarin DuurzaamDoor positie kan kiezen. Dit kan bijvoorbeeld door actief na te denken over hoe interne kritiek georganiseerd kan worden. Door de rol van kritische vriend op zich te nemen, kan DuurzaamDoor ervoor zorgen dat de zwermen zichzelf blijven uitdagen en kritisch blijven naar hun eigen acties. Dit proces biedt DuurzaamDoor ook de kans om van deze groepen te leren en zichzelf actief te bevragen. Zo kan DuurzaamDoor beter inspelen op de energie die typerend is voor milieu en duurzaamheidsbewegingen.

25 Geuze, M., & van Oosterhoud, L. (2025, 25 februari). Geef jongeren volwaardige plek aan tafel. *DuurzaamDoor*. <https://www.duurzaamdoor.nl/nieuws/geef-jongeren-volwaardige-plek-aan-tafel>

Het virus



6. Het virus: aanstekelijkheid via besmetting

Wat niet is, kan nog komen

In de logica van de opbouw in dit essay beginnen we alle hoofdstukken met een voorbeeld vanuit de brede context van het programma DuurzaamDoor en gelieerde partijen die zich inzetten voor duurzame transitie. We hebben in gesprekken met medewerkers van DuurzaamDoor herhaaldelijk gevraagd naar voorbeelden die een patroon van virale verspreiding laten zien, maar we hebben er geen overtuigend voorbeeld van mogen horen. Het 7 O-model (Overheden, Onderwijsinstellingen, Ondernemingen, (Maatschappelijke) Organisaties, Onderzoekers en Overmorgen – lees jongeren)²⁶ dat vanuit DuurzaamDoor als denkraam is verspreid onder de doelgroep komt nog het meeste in de buurt van ‘iets’ dat viraal zou zijn gegaan – al wordt dat niet door iedereen zo beleefd. Dat is in zichzelf geen probleem. De metaforen in dit essay zijn pas recentelijk als zodanig door ons uitgewerkt. DuurzaamDoor kende ze in de voorbije jaren dus niet en had ze ook niet ter hand om te bedenken of de virale spreidingsvorm voor specifieke situaties interessant of bruikbaar zou zijn. Dit is dan ook geen evaluatie die beoordeelt dat er meer virale verspreiding nodig was noch is het een oproep tot het vaker inzetten of verkennen van de werking van deze vorm. Wat werkt is immers altijd ook situationeel.

6.1 Inhoud, actoren en plekken

We gebruiken hier als aftrap dan ook een paar andere denkramen, concepties waarvan we in de afgelopen jaren hebben gezien dat ze viraal zijn verspreid. Denk bijvoorbeeld aan de zogenaamde X-curve voor transitie van DRIFT. Iedereen die aan transitie werkt, kent het model, maar lang niet iedereen heeft ooit een lezing van mensen van DRIFT gehad of is door een leidinggevende verplicht het model te gebruiken in het denken over transitie. Het model werkt, omdat het handvatten geeft in het doorgronden en bespreken van de eigen transitie-ambities. Het model heeft kwaliteiten die maken dat mensen het willen gebruiken adopteren, er zinvol mee over hun eigen praktijk kunnen praten. Hetzelfde geldt – zonder onbescheiden te

²⁶ DuurzaamDoor. (2021). *Beleidskader DuurzaamDoor 2021-2024, Leren en Sociale Innovatie voor Transitie, Jong Leren Eten 2021 – 2024, Een gezonde en duurzame voedselkeuze*. DuurzaamDoor. <https://www.duurzaamdoor.nl/programma-2021-2024>



willen zijn – voor het ‘kwadrantenmodel’ over sturing dat bij de NSOB is ontwikkeld. De verspreiding daarvan is gepaard gegaan met vele lezingen en publicaties, waarmee viraal gaan dus zeker niet zomaar vanzelf gebeurt. Het model heeft echter ook een kwaliteit een aanstekelijkheid die het bruikbaar maakt waardoor vele ambtenaren in het openbaar bestuur ermee zijn gaan werken – ver voorbij de invloedssfeer van de NSOB. Dat het model vervolgens ook een eigen leven gaat leiden, dat het wordt geïnterpreteerd en gebruikt voor andere situaties dan waarvoor het is bedoeld, dat het soms ook ‘muteert’ past bij viraal gaan als verspreidingsvorm. Het consumeren van het model is in die zin een even creërend proces als het produceren ervan.

Bij virale verspreiding is sprake van één centrale actor (wie), maar door de snelle verspreiding door anderen dan de makers hoeft het ook niet altijd duidelijk te zijn waar het model oorspronkelijk vandaan komt. Daarnaast spreken we van een eenduidige en vormvaste inhoud (wat), de modellen blijven in principe onveranderd – al kunnen ze op sommige punten ‘muteren’ het blijft herkenbaar dat het van dit specifieke oorspronkelijke model afstamt. De inhoud is hierbij een belangrijke factor in wat aanstekelijk maakt. In de betekenis dat de inhoud ‘werkt’ dan die het voor gebruikers mogelijk maakt om zichzelf ertoe te verhouden, hun eigen praktijken er beter mee te begrijpen en er andere handelingsmogelijkheden mee ontdekken. Wat virale verspreiding onderscheid is dat de plekken waar naartoe verspreiding plaats heeft meervoudig zijn (waar). De centrale actor, die de oorsprong van de verspreiding is, heeft uiteindelijk geen zicht meer op waar de inhoud allemaal naartoe is gegaan en wie er wat mee doet.

6.2 Aanstekelijk maken via besmetting

Het virus is onvoorspelbaar, oncontroleerbaar en tot dan toe weinig bekend. De ziekteverwekker verspreidt zich via direct contact – speeksel of aanrakingen – en indirect contact – via oppervlakten of objecten, en bereikt zo nieuwe gastheeren. Het kan zelfs verspreiden via de lucht. Het virus is makkelijk overdraagbaar en vermenigvuldigt zich in rap tempo, waardoor hij in korte tijd een ziektegolf teweegbrengt. Als het virus erg aanstekelijk is – en alle ruimte krijgt om zich te verspreiden – kan hij uitgroeien tot een epidemie, of zelfs een pandemie.

Zoals een virus besmettelijk is, zo kan een goed idee of initiatief dat net zo zijn. Als we spreken over ‘besmettelijkheid’ gaat het om het gemak waarmee een ziekteverwekker – of de inhoud van een idee, innovatie of initiatief



– wordt overgedragen. De inhoud van het virus, namelijk de samenstelling van de ziekteverwekker, zorgt voor de daadwerkelijke besmetting en verandert niet of muteert slechts minimaal. Met of zonder mutaties, het blijft hetzelfde virus. Net als bij een virus is de aanstekelijke inhoud de belangrijkste factor voor het de besmettelijkheid binnen verschillende netwerken: zoals een virus in verschillende omgevingen kan overleven, kan een besmettelijk idee ook gemakkelijk grenzen tussen netwerken en gemeenschappen overschrijden, waardoor het makkelijker is voor mensen om het op te pikken en verder te verspreiden. Bepaalde factoren maken misschien dat sommige mensen ontvankelijker zijn voor besmetting dan anderen, maar het staat van tevoren niet geheel vast wie er het meest geraakt wordt door een virus. In principe kan niemand zich geheel veilig wanen. Het is deze besmettelijke, relatief vormvaste inhoud die virale besmetting mogelijk maakt. Het virale effect ontstaat wanneer een idee een breed gevoel van resonantie, urgentie of enthousiasme oproept bij mensen. Dit kan door de kracht van de boodschap zelf, de timing, de eenvoud, of door een emotionele impact die mensen aanspoort om het idee te delen met anderen. Hoewel we kunnen leren van de besmettelijke samenstelling van eerdere virussen, is het vaak moeilijk te voorspellen waar een virus precies kan ontstaan en hoe besmettelijk hij kan zijn. Dit maakt dat een virus ons ook kan verrassen, of zelfs overvallen.

Naast de mate van besmettelijkheid van de inhoud is het belangrijk dat deze inhoud zoveel mogelijk mensen bereikt, zodat het aantal besmettingen exponentieel toeneemt, oftewel: blootstelling als belangrijke voorwaarde voor besmetting. Na de initiële besmetting moeten mensen anderen de inhoud tonen om verspreiding mogelijk te maken. Op deze manier kunnen er besmettingsgolven ontstaan binnen verschillende netwerken. Zoals een virus in uiteenlopende omgevingen kan overleven, kan een besmettelijk idee ook grenzen tussen netwerken en gemeenschappen overschrijden en zich zo weer verder verspreiden voor het uitgewoed is in de omgevingen waarin het is ontstaan. Hierbij spelen brugfiguren – mensen die contact hebben met verschillende, voorheen niet-bereikte gemeenschappen – een grote rol in het zorgen voor nieuwe verspreidingsgolven. Als een bepaald percentage in verschillende netwerken is besmet, is het ‘tipping point’ bereikt en ontstaat er een kettingreactie aan snel opeenvolgende besmettingen. Deze ‘tipping points’ worden snel bereikt bij het creëren van brandhaarden, of wanneer ‘superspreaders’ zich aandienen: denk hierbij aan een *celebrity-endorsement*, het delen van inhoud door een invloedrijke leider of algoritmes die *cross-platform* verspreiding mogelijk



maken.²⁷ Het bestaan van verspreiders en zelfs superverspreiders onderstreept dat viraal gaan, niet iets is dat zomaar gebeurt, maar een functie is van verspreidingswerk van velen. Virale verspreiding kan ook weer begrensd worden doordat mensen hun weerstand versterken, zich laten vaccineren en (groeps)immuniteit opbouwen.

Tot slot bestaan er verschillende associaties met het virus als het gaat om de impact van de besmetting. Ideeën kunnen een enorme impact hebben op de ontvangende personen, of personen juist tijdelijk totaal in z'n greep hebben, waarna zij het idee juist weer loslaten en, spreekwoordelijk, 'genezen'. Waar sommige virusuitbraken uitgroeien tot epidemie of pandemie, blijft het in andere gevallen bij een incidentele uitbraak of zelfs een sporadisch ziektegeval. In dat opzicht is de verspreiding van DuurzaamDoor 7 O-model wel degelijk het begin, of het voorland van een kleine uitbraak, die beheerst plaats heeft in het directe netwerk van DuurzaamDoor, maar uiteindelijk de grenzen van dat netwerk niet overschrijdt. Daarnaast kan een virus verschillende uitkomsten hebben op de samenleving. Waar een pandemie vaak hele systemen ontwricht die vervolgens opnieuw moet worden opgebouwd, kunnen incidentele uitbraken op lokaal niveau al de kop in worden gedrukt, of alleen binnen bepaalde netwerken en omstandigheden opnieuw opdienen. Wanneer een virus echter in endemische staat is – constant aanwezig maar controleerbaar – door bijvoorbeeld breed opgebouwde immuniteit, is vaak een nieuwe vorm of een nieuwe 'superspreader' nodig voor het veroorzaken van een nieuwe grootschalige uitbraak.

6.3 Leren van het virus als metafoor

Op basis van de inzichten uit de virusmetafoor is een benadering van opschaling van ideeën en initiatieven te formuleren die de kracht en dynamiek van virale verspreiding benut. In het geval van aanstekelijkheid via het virus, gaat het daarbij vooral om het opportunistisch reageren op wat zomaar ineens lijkt aan te slaan: het identificeren van lopende vuurtjes, trends en successen. De intentie om een virus opzettelijk te creëren zit in dit geval eerder in de weg dan dat het helpt bij verspreiding – al was het maar omdat de kans op een toevallige treffer meer gebaat is bij veel variatie en probeersels dan alle focus op een perfect idee of product. Vaak identificeer je een virus pas achteraf juist door de verspreiding die zich manifesteert. Natuurlijk kunnen we leren van welke inhoud besmettelijk werkt, en

27 Menczer, F. (2016). The Spread of Misinformation in Social Media. In *Proceedings of the 25th International Conference Companion on World Wide Web (WWW '16 Companion)*. International World Wide Web Conferences Steering Committee.



op basis daarvan proberen te fungeren als *patient zero*, door generieke, aantrekkelijke inhoud te maken, waar mensen binnen verschillende contexten hun eigen inhoud op kunnen projecteren. Vanuit bijvoorbeeld studies op sociale media weten we dat virale *content* vaak gepaard gaat met: emotionele opwindings, praktische waarde – zowel informatieve content als content die jouw empirie structureert-, een verrassingseffect of sociale valuta – content die je slim doet lijken tegenover anderen.²⁸ Toch blijft een virus in veel gevallen een soort onverklaard succes, dat vaak moeilijk opnieuw te genereren is. Een rol als ‘verspreider’ binnen de golf van besmetting biedt daarom soms een realistischer handelingsperspectief

Op het moment dat bepaalde inhoud benoemd kan worden als virus – en ook aansluit bij ideeën, doelen of overtuigingen van de ontvanger – is het aan de verschillende ontvangers om de inhoud te delen, en nieuwe golven van besmetting te laten ontstaan. Deze ontvangers zijn dan zelf weer verspreiders, of – wanneer zij een heel groot bereik hebben – *superspreaders*. Een rol als verspreider kent verschillende onderdelen. Allereerst gaat het om sensitiviteit voor virussen die aanspreken, of aansluiten bij doelen of overtuigingen. Mensen worden actief en gaan op zoek naar mogelijkheden om zich te laten besmetten met ideeën die voor hen (en hun netwerk) van waarde zijn. Daarna delen ze het zelf ook weer met andere mensen binnen hun netwerk. Ze zijn in die zin meer kennismakelaars dan kennismakers. Om de verspreiding exponentieel te laten toenemen, is het zinvol om actief gebruik maken van kennis over het eigen netwerk om te kijken waar de meeste mogelijkheden zitten voor spillovereffecten naar andere netwerken – bijvoorbeeld door het besmetten van brugfiguren. Ook kan het werken om op zoek gaan naar *superspreaders*. Dat kunnen naast personen met een groot netwerk, ook invloedrijke omstandigheden zijn, zoals crisissituaties, iets dat in het nieuws verschijnt of ‘trends’ die de virusverspreiding ondersteunen.²⁹ Een verspreider kan hierbij aansluiten in het proces van verspreiding, bijvoorbeeld door de besmettelijke inhoud te koppelen aan de *superspreader*. Dat kan bijvoorbeeld gaan over het identificeren van kantelmomenten en besluitvormingsactoren die de inhoudelijke boodschap aangrijpen. Denk bijvoorbeeld ook aan het betekenisvol koppelen van de inhoud aan grote gebeurtenissen in de samenleving, of trends op sociale media. Daarnaast kan het besmettingsproces worden versneld door het scheppen of voeden van brandhaarden, zoals grote evenementen, hechte gemeenschappen, of sociale media platforms. Ook hier gaat het weer over

28 Menczer, F. (2016). The Spread of Misinformation in Social Media. In *Proceedings of the 25th International Conference Companion on World Wide Web (WWW '16 Companion)*. International World Wide Web Conferences Steering Committee.

29 Ibid.

blootstelling aan de besmettelijke inhoud. Evenementen die als ‘brandhaarden’ kunnen fungeren, zijn plekken waarbij ideeën grootschalig kunnen worden overbracht op anderen. Aanstekelijk maken via een virus gaat niet over ‘gesprek’ of ‘uitwisseling’, maar is puur overdrachtelijk: de verspreider ‘geeft’ een bestaand idee door aan een ander, in de hoop dat diegene het vervolgens oppakt en weer doorgeeft aan anderen.

6.4 Kracht en keerzijde: de pandemie vs. de incidentele uitbraak

De kracht van het virus als metafoor voor aanstekelijkheid is de potentie tot grootschalige verspreiding. Een idee kan zich naar onverwachte plaatsen en groepen verspreiden, wat resulteert in een breed bereik en invloed, zelfs buiten de oorspronkelijke doelgroep. Virussen verspreiden zich vaak via eenvoudige, alledaagse contacten, zoals gesprekken, aanrakingen of sociale interactie. Ook kunnen ideeën via communicatiekanalen zoals sociale media, mond-tot-mondreclame of netwerken snel en breed gedeeld worden, wat de opschaling vergemakkelijkt. Een virus is moeilijk om te ‘maken’, maar brengt handelingsperspectief voor ‘verspreiders’ binnen netwerken, gericht op het blootstellen van anderen aan de aantrekkelijke inhoud. Het gaat hierbij om het op het juiste moment reageren op een initiële besmetting om verdere verspreiding mogelijk te maken. Net als bij virale infecties kan de verspreiding van een idee uiteindelijk leiden tot blijvende maatschappelijke of culturele impact.

Daartegenover staat dat het virus ook een zeer oncontroleerbare vorm van aanstekelijkheid is. Wanneer iets ‘viraal gaat’, kan een risico zijn dat de bedoeling of betekenis van het oorspronkelijke idee, door ruis op de lijn en eigen interpretatie van de ontvanger, enigszins verloren gaat. Daarbij komt dat de oorspronkelijke ‘bron’ vaak uit beeld verdwijnt. Dit hoeft niet erg te zijn, als grootschalige verspreiding van de inhoud het doel op zich is. Het kan echter een nadeel zijn als het van belang is dat de actor zelf ook bekendheid genereert, of wanneer het ertoe doet wie de persoon achter het idee is. Een andere keerzijde kan zijn dat aanzienlijke maatschappelijke impact uitblijft, en het virus zich beperkt tot enkele incidentele uitbraken. Hierbij is de mate waarin inhoud zich in een vroeg stadium over verschillende gemeenschappen verspreidt, met name op sociale media, een belangrijke voorspeller of de inhoud wel of niet viraal zal gaan.³⁰

30 Weng L., Mencer F. & Ahn Y.Y. (2020). *Virality prediction and community structure in social networks*. *Sci Rep*. 2013;3:2522.



Als laatste kunnen ook ethische kanttekeningen zich aandienen als het gaat om virale verspreiding. Niet alle ideeën die viraal gaan, hebben een positieve of constructieve impact, ook destructieve ideeën of desinformatie kunnen zich gemakkelijk verspreiden via de virusmetafoor. Ook kunnen ideeën op ongepaste wijze worden verspreid, bijvoorbeeld door gebruik te maken van *clickbait*, sensatiezucht of manipulatieve technieken. De “infectieuze” aard van de virale benadering kan worden misbruikt om mensen op een onethische manier te manipuleren. De parallel tussen virussen en ideeën benadrukt niet alleen de kracht van verspreiding, maar ook de verantwoordelijkheid die gepaard gaat met de potentiële verspreidingskracht. Of het nu een virus of een idee is, de snelheid en de manier waarop iets zich verspreidt, bepaalt in grote mate de impact ervan. Net zoals we voorzichtig moeten omgaan met virussen, willen we ook voorzichtig zijn met de ideeën die we delen, aangezien ze, eenmaal verspreid, een wereldwijde impact kunnen hebben die we nooit hadden voorzien of gewild. Het laatste ethische bezwaar zit in het spreekwoordelijk opbouwen van groepsimmunitet voor een bepaald idee. Net als tegen virussen, kunnen gemeenschappen zich ook collectief tegen ideeën keren. De groepsimmunitet staat hier voor collectieve identiteiten die verijdelen dat de groep nog andersoortige ideeën aanneemt die van ‘de ander’ komen. Sociale media en internet versterken dit effect: niet per se door ieders eigen ideeën constant te bevestigen en echokamers te vormen, maar met name door het creëren van een sociale ruimten die collectieve identiteiten versterken en tegengestelde groepen tegen elkaar opzet. De groepsimmunitet is dan een voedingsbodem voor conflictcycli tussen strijdende partijen, waarbij ideeën van de andere partij vooraf al worden verworpen.³¹

6.5 Virale verspreiding en de rol van DuurzaamDoor

Aangezien virale verspreiding niet maakbaar is, is de vraag niet zozeer welke kennis of inzichten DuurzaamDoor viraal zou willen doen verspreiden. Virale verspreiding is een kwestie van een verspreider die de ideeën naar steeds weer andere contexten en plekken brengt om er vervolgens vrede mee te hebben dat er van alles mee kan gebeuren ook buiten zijn of haar zicht. Het is een kwestie van het organiseren van blootstelling, het benutten van brandhaarden en superspreaders, en het vertalen naar steeds weer andere contexten. Dat kan DuurzaamDoor voor specifieke kennis zelf doen, maar daarvoor kunnen ook andere verspreiders worden gespot en gevoed.

³¹ Törnberg, P. (2022). How digital media drive affective polarisation through partisan sorting. *Proc. Natl. Acad. Sci. U.S.A.* 119 (42) e2207159119, <https://doi.org/10.1073/pnas.2207159119>



– overigens zonder garantie dat een boodschap, een brokje kennis of een inzicht viraal zal gaan en duurzaam verspreid zal raken of een eigen leven gaat leiden.

Verspreiding via het virus kan, juist in de context van DuurzaamDoor, ook een ingewikkeld proces zijn. Net zoals virussen een afweersysteem kunnen uitdagen, kunnen ideeën namelijk ook weerstand oproepen. Maatschappelijke waarden, normen, gevestigde overtuigingen en ingesleten patronen kunnen fungeren als ‘weerstand’ tegen ideeën. Dit geldt zeker voor ideeën over systeemverandering en andere manieren van leven om duurzame transitie te realiseren in een tijd waarin er andere, afwijkende politiek dominante voorkeuren zijn. Dit vergt, ook in de rol van DuurzaamDoor, soms geduld. Het is belangrijk om te erkennen dat niet elk idee direct geaccepteerd wordt door meerderheden en dat soms een geleidelijke benadering van verspreiding nodig is om nieuwe gedachten te introduceren zonder weerstand te creëren. Hierbij speelt ook een rol dat de snelheid van virale besmetting niet zomaar de tijd gunt om iets diepgaands anders te leren begrijpen en waarderen. Ook het principe van bewijskracht speelt hier een rol: naarmate een groot deel van het netwerk een idee overneemt, wordt de kans groter dat anderen volgen. Of: dat anderen uiteindelijk toch ook besmet raken omdat ze er terugkerend mee in aanraking komen. Dat proces kan ook ‘onder de grond’ gebeuren, eerder als veenbrand dan als virus. Waarmee het zich compleet aan het zicht van de oorspronkelijke verspreider kan onttrekken.





Het modeverschijnsel



7. Het modeverschijnsel: aanstekelijkheid via verleiding

In de mode

DuurzaamDoor wil bijdragen aan het realiseren van de klimaatdoelen.

Aangezien de klimaatdoelen voor de energietransitie wettelijk zijn verankerd, lijkt het daarbij in eerste instantie om meer te gaan dan een modegril. Voor hen die erbij betrokken zijn en de onderliggende studies over klimaatverandering als uitgangspunt nemen, is het idee dat het om een modeverschijnsel zou gaan (welhaast) verwerpelijk.

Op de website van het programma staat bovenaan de kern van DuurzaamDoor beschreven: 'Wij selecteren vraagstukken en bouwen netwerken van mensen met verschillende perspectieven, drijfveren en expertise'. Daarmee speelt het programma in op de dynamiek van veranderende prioriteiten en verschuivende maatschappelijke agenda's. Want duurzaamheid mag dan misschien meer zijn dan een *hype*, het is allang niet meer beperkt tot de energiesector, maar dringt door in vrijwel alle domeinen, van landbouw en mobiliteit tot industrie en consumptiegedrag. Het verspreidt zich wel als een trend – met pieken en dalen, nieuwe agenda's en nieuwe interpretaties door de tijd heen.

7.1 Inhoud, actoren, plekken

Een belangrijk aspect van mode en van een modeverschijnsel is dat er sprake is van 'in' en 'uit' de mode zijn. Mode is in zichzelf verleidelijk. Mode is te beschouwen als een middel om bestaande ideeën en initiatieven mooier of interessanter te maken en zo sneller of eerder of anders over te dragen. Mode, inhoudelijk gezien, is iets stabiels (wat). Patronen, vormen en kleuren zijn de kern van de mode en die verandert wel per seizoen, maar is in het seizoen zelf stabiel. Tenminste, het verandert in de loop van de tijd wel, maar het is als vorm 'de mode' is dat een relatief enkelvoudige vorm heeft met ook relatief heldere grenzen over wat in en uit is. Inhoudelijk gaat het om meer dan het aantrekkelijk maken van de verschijningsvorm. Het gaat erom een gedeelde waardering te krijgen dat specifieke deze inhoud helemaal 'het' is.

Wat passend, goed, mooi, leuk, de moeite waard wordt gevonden, wordt niet door een persoon bepaald, maar is product van interactie (wie). Mode nodigt uit om te kijken naar interactie vanuit een transactioneel perspec-

tief. Het gaat erom de ander mee te krijgen, te winnen, voor de eigen idee van wat verkieslijk is. Mode komt gelaagd tot stand van designers tot aan outletfabrikanten. Zo wordt mode vooral gezamenlijk gemaakt. Interessant aan mode is verder dat consumenten een relatief gering aandeel in de productie, in de totstandkoming hebben.

Wat aansluit en aanspreekt en al dan niet tot verleiding leidt vergt wel aanpassing aan de specifieke context en situatie – wat doorgaat voor modieus in de ene context kan achterhaald en ouderwets zijn in de andere. De ‘scene’ maakt uit voor wat als modieus wordt ervaren, omdat met die ‘scene’ een specifiek idee samengaat van wat passend en verkieslijk is. Waar het de plekken voor verspreiding betreft (waar) is dan ook sprake van meervoudigheid en in de zin dat verspreiding plaats heeft naar tal van plekken die ook weer medebepalend zijn voor welke mode aanslaat.

7.2 Aanstekelijk maken via modeverschijnselen

*We kennen hem allemaal, het Louis Vuitton-logo als **modeverschijnsel**. Op Louis-Vuitton kleding en accessoires staat hij vaak groot afgebeeld om mensen te verleiden het exclusieve designmerk te kopen, want dan kun je met dat expliciet zichtbare logo ook goed laten zien dat je een Louis Vuitton draagt. Oorspronkelijk in de markt gezet als symbool van high-fashion, luxe, exclusiviteit en status. Al snel dragen anderen bij aan verspreiding van dit logo naar andere contexten. Het logo is één van de populaire symbolen binnen de namaakcultuur en is te vinden om markten over de hele wereld. In de hiphop-subcultuur wordt het symbool gemixt met alledaagse mode: denk aan Louis Vuitton X Supreme, een samenwerking die een brug slaat tussen exclusiviteit en straatcultuur. In de Punkcultuur wordt het symbool oorspronkelijk gebruikt als anti-establishment statement door het combineren met studs en leer. In de dragcultuur wordt het symbool gebruikt om de spot te drijven met traditionele ideeën van gender, klasse en esthetiek.*

Modeverschijnselen kunnen zich razendsnel verspreiden. Enerzijds komt dit doordat de inhoud een kunstvorm op zichzelf is – gegrond in brede culturele esthetische normen en met veel oog voor creativiteit en het aanbrengen van details – waardoor de inhoud aanstekelijk kan werken. Zo wordt het logo van Louis Vuitton bijna altijd weergegeven in zwart, bruin of goud: kleuren die een gevoel van tijdloze luxe oproepen. Georges-Louis Vuitton ontwierp het monogram als een eerbetoon aan zijn overleden vader. Voor die tijd was het ontwerp uniek. De met elkaar verweven initialen en bloemen in een open ruitvorm werden gezien als eerste symbool van *luxury*

branding.³² Deze elementen bij elkaar maken een aanstekelijke inhoud, die evenwel vooral aanstekelijk is omdat het door de vele en grote logo's goed mogelijk is om ze te laten zien, ze te 'showen'. Bij het logo van modehuis Versace is het element van 'aantrekking' en 'verleiding' zelfs heel letterlijk genomen. Het logo toont het hoofd van Medusa, een beeldschoon figuur uit de Griekse mythologie die staat voor verleiding en gevaar: mensen die te lang in haar ogen kijken veranderen in steen. Modeverschijnselen combineren op deze manier vaak het verlangen naar vernieuwing en ongelimiteerde creativiteit met de neiging tot nabootsing, culturele verwijzingen en hergebruik, waardoor ze een gevoel van vooruitstrevendheid, maar ook herkenning oproepen. Ze zorgen voor aantrekkingskracht het door ontlokken van een (emotionele) reactie in brede zin: van betovering en tot jaloezie en van opwinding tot shock, verwarring of zelfs walging. Ze creëren een gevoel van 'erbij willen horen' of juist van 'er afstand van willen nemen' en beide zijn voor een modemerken prima.

Toch is het niet slechts het concept van het modeverschijnsel zelf dat de aantekelijkheid van een modeverschijnsel maakt: een modeverschijnsel draagt je niet over van de ene persoon op de andere, maar verschillende personen maken samen dat een modeverschijnsel floreert. Modeverschijnselen zijn bij uitstek een krachtig metafoor voor de menselijke dimensie die om de hoek komt kijken bij aantekelijkheid. Rondom modeverschijnselen zit een praktijk van versieren en verleiden: mensen willen niet alleen hun idee presenteren, maar ze willen ook dat anderen zich aangetrokken voelen tot het idee, erop reageren en het mogelijk verder verspreiden. Het betreft het subtiel spel van aantrekken zonder direct te claimen, het in de ruimte zetten van iets verleidelijks dat uitnodigt tot interactie, verder ontdekken en het 'eigen maken' van een vaststaand modeverschijnsel door anderen. Het verschijnsel zelf, gecombineerd met mensen die actief anderen verleiden om deel te nemen, zorgen voor een soort *fear of missing out*: het gevoel dat je iets mist, of binnen een bepaalde groep of context 'achterloopt', als je er niet in meegaat. Mode is vaak niet een expliciete boodschap, maar een uitnodiging om in gesprek te gaan met de stijl, de esthetiek, (zelf)expressie of de symboliek die het draagt: het krijgt vorm in de interactie tussen verschillende personen, groepen en culturele contexten. Hoewel een modeverschijnsel qua inhoud eensoortig is, geven verschillende groepen en individuen betekenis aan een modeverschijnsel, soms op zo een krachtige manier dat het gepaard gaat met een gevoel van (groeps)identiteit. Het modeverschijnsel gaat op deze manier voorbij de fysieke verschijning en raakt aan een diepere manier waarop we relaties aangaan en invloed uitoefenen in een sociaal, cultureel en zakelijk kader.

³² Marie Claire, *Vuittons Voyage: het verhaal van Louis Vuitton*, 15 juni 2022. <https://marie-claire.nl/artikel/502790/het-verhaal-van-louis-vuitton>

7.3 Leren van modeverschijnselen als metafoor

In de zomer van 2024 lanceerde zangeres Charli XCX een modeverschijnsel – of volgens sommigen zelfs levensstijl – dat gedurende de zomer de hele wereld overging als modeverschijnsel, met name op sociale media. De lancering van haar nieuwe album *'Brat'* zorgde ervoor dat jonge meiden en vrouwen zich over de hele wereld gingen kleden naar de *Brat girl summer*-esthetiek: een combinatie van versleten tanktops, grote zonnebrillen, Bic-aanstekers en het dragen van *'brat green'* – een felle limoengroene kleur. De *brat* uitstraling is een combinatie van een *spoiled brat*-uitstraling en wat *low culture* wordt genoemd³³. Zelfs de presidentscampagnepagina van Kamala Harris kleurde *brat*groen. De strategie achter *brat* illustreert dat een modeverschijnsel kan beginnen bij een sterke overtuiging van de bedenker: *You need to understand my vision. This is global*, zegt de artiest zelf in de strategiebeschrijving³⁴.

De strategie achter *brat* biedt ons inzicht in hoe het modeverschijnsel kan dienen als metafoor voor snelle ideeënverspreiding. Het ontstaan van een modeverschijnsel is – in tegenstelling tot een virus – geen of in ieder geval minder toeval. De aantrekkingskracht van de inhoud is tot in de puntjes uitgedacht. Zo schrijft Charli XCX voor haar campagneteam een manifest van twintig pagina's over haar visie op *brat* en organiseert haar campagneteam ludieke acties, waaronder het verven van muren in *'brat groen'* in grote Amerikaanse steden. Ook verleidt ze haar publiek actief door 'hard to get' te spelen en het concept bewust vaag te houden en dus veelzijdig invulbaar. Op alle vragen over *brat* antwoordt ze *'no comment'*. Er is dus oog geweest voor een verleidelijke en verrassende presentatie en voor mysterie en schaarste. Daarnaast benadrukt het modeverschijnsel dat de relevantie ervan wordt vergroot door het in te bedden in de waarden, gevoelens en emoties van het moment, het aanvoelen van een maatschappelijke (onder)stroom. De inhoud van *brat* draait om meer dan esthetiek, het lokt bovenal sterke reacties uit – zowel positief als negatief – omdat het aan een breed gedragen gevoel van onbehagen onder jongeren. Zo beschrijft historicus Simone Driessen de *brat*-mentaliteit als angst voor de wereld om ons heen: *'We weten dat het einde van de wereld eraan komt, dus: 'party like there's no tomorrow', om de volgende dag weer te protesteren'*.³⁵ Het modeverschijnsel

33 Clementina Jackson, *Ben je klaar om een 'brat girl summer' te omarmen?*, Elle, 21 juni 2024, geraadpleegd via <https://www.elle.com/nl/mode/stijl/a61189259/brat-girl-summer/>.

34 Cynthia Littleton, Variety, *Charli XCX Charli xcx, Jack Antonoff, Lainey Wilson, Quavo, Olivia Rodrigo, Lana Del Rey and More Salute the Year in Music at Variety's Hitmakers Brunch*, Geraadpleegd via <https://variety.com/2024/music/news/charli-xcx-jack-anton-off-lainey-wilson-quavo-variety-hitmakers-1236242427/>.

35 Els de Grefte, *Internettrend 'brat' gaat om meer dan een trashy levensstijl: het is een reactie op de existentiële angst van jongeren*, De Volkskrant, 25 augustus 2024.

dient als een soort escapisme. Ook heeft het voor veel jonge vrouwen op sociale media een emanciperende werking. Waar eerdere trends gericht op vrouwen gingen over de *clean girl*, *fit girls* en *traditional wives*, trends die de verzorgende (traditionele), perfecte en 'schone' kanten van vrouwen promoten romantiseert *brat* juist het onbeschaamd zijn van de vrouw in al haar rommeligheid en chaos.³⁶ Belangrijk om te benadrukken is dat deze aantrekkelijke inhoud deels bedacht is vanuit de actor, maar grotendeels vorm krijgt in de interactie met het publiek. Zo schreef Charlie XCX met haar *brat* concept al weg van het beeld van de 'perfecte' vrouw, maar is de bredere inhoud van *brat* het resultaat van de verschillende betekenissen die jongeren, vrouwen en mensen uit LGBTQ+-gemeenschap aan dit fenomeen hebben gegeven. Het succes van modeverschijnselen gaat echter verder dan de aantrekkelijke inhoud en rekt op het continu toepassen van versieren en verleiden van anderen, niet alleen door de actor zelf, maar juist door anderen.

Dit soort verleidingsprocessen laten zich ook toepassen op kennisproducten of duurzaamheidsideeën. Verleiding kent daarbij aspecten als het *openen* van de doelgroep voor de kennis, het inzicht, de boodschap, het *etaleren van de waarde* van het product, van de kennis van het inzicht en het vormen van een *emotionele verbinding* tussen doelgroep en boodschap. De kunst is vervolgens om de *kooptemperatuur* op te voeren en te laten zien hoeveel beter het voor de doelgroep is om gebruik te maken van deze specifieke ideeën. Verleiden is subtieler dan verkopen, maar het is er wel degelijk mee verwant.

Net als bij het virus is het bij het modeverschijnsel realistischer om een positie in te nemen als *verspreider* dan als bedenker van een modeverschijnsel. In plaats van blootstellen aan, gaat het bij het modeverschijnsel echt om actief verleiden. In de context van opschalen is dit een belangrijk mechanisme, omdat de eerste stap in het verspreiden van een idee vaak een zachte uitnodiging is om het verder te onderzoeken. Net als bij mode wordt het idee gepresenteerd op een manier die uitnodigt om meer te ontdekken, zonder onmiddellijk te eisen dat iemand zich volledig verbindt. Het gaat om het initiëren van een conversatie en een relatie – een soort uitgestoken hand – waarna de interesse verder kan groeien. Sociale netwerken vertonen vaak homofilie: de neiging van mensen om zich te verbinden met anderen die op hen lijken in omgevingen die daarmee ook een bepaalde geborgenheid met zich meebrengen. Dit gaat sterk gepaard met sociale validatie als drijfkracht: het laten zien dat anderen iets al hebben overgenomen vergroot de bereidheid om iets over te nemen. In de psychologie wordt dit ook

³⁶ Els de Grefte, Internettrend 'brat' gaat om meer dan een trashy levensstijl: *het is een reactie op de existentiële angst van jongeren*, De Volkskrant, 25 augustus 2024.

wel het *bandwagon effect* genoemd: als veel mensen uitstralen dat iets ‘werkt’ willen anderen ook meeliften.³⁷ Bij het modeverschijnsel is dit sterk gelinkt aan groepsidentiteit. Groepen omarmen een modeverschijnsel op hun eigen manier, door daar een eigen betekenis aan te geven, en versterken op die manier hun gevoel van verbondenheid binnen de groep, waardoor de hele groep iets overneemt. De oorspronkelijke bedenkers van een modeverschijnsel moeten hierbij flexibel zijn en niet te veel vasthouden aan de oorspronkelijke inkleuring die zij er als maker aan gaven: dat remt anders de verspreiding.

Versieren binnen een netwerk is niet een eenmalig gebeuren, maar eerder een doorgaand onderhouden van belangstelling en versterken van een onderlinge band. De veiligheid van een groep maakt het makkelijker om te vertrouwen op het voorbeeld van anderen en nieuwe ideeën te accepteren.³⁸ Mensen passen hun communicatiestijl aan om een brug naar hun gesprekspartners te slaan en eerder sociale goedkeuring te krijgen.³⁹ Bij het verspreiden van een initiatief is het daarom belangrijk om ruimte te geven aan verspreiders om hun eigen manier van verleiden en versieren te vinden die bij specifiek anderen aansluit.

7.4 Kracht en keerzijde: iconisch symbool vs. eendaagse microtrend

De kracht van het modeverschijnsel ligt in het vermogen om visuele aantrekkingskracht en subtiele verleiding te gebruiken om een publiek te betrekken en te raken aan bestaande onderhuidse gevoelens. Modeverschijnselen kunnen nieuwsgierigheid opwekken, zonder meteen een harde verkoop of duidelijke boodschap te brengen. Dit maakt het mogelijk om mensen te betrekken bij een idee, zonder opdringerig over te komen. Mensen worden actief uitgenodigd om het idee ‘te verfijnen’ en diepere lagen aan te brengen door de inhoud in een ander licht te zetten, zonder dat de inhoud op zichzelf verandert. Dit is essentieel in de eerste fase van ideeverspreiding, wanneer je mensen wilt uitnodigen om zich open te stellen voor iets nieuws. Denken in termen van het modeverschijnsel daagt ons uit om

37 Behn, R. D. (2002). The psychological barriers to performance management: Or why isn't everyone jumping on the performance-management bandwagon? *Public Performance & Management Review*, 26(1), 5–25

38 Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

39 Giles, H., & Ogay, T. (2007). Communication Accommodation Theory. In B. B. Whaley & W. Samter (Eds.), *Explaining communication: Contemporary theories and exemplars* (pp. 293–310)



creatief te zijn, niet alleen over de inhoud of door kunstzinnige acties te vertonen, maar ook over onconventionele samenwerkingen. Denk bijvoorbeeld aan de vermenging van zogenoemde ‘hoge’ en ‘lage’ cultuur. Hoe breng je een idee in een heel ander netwerk? Hoe bereiken we een doelgroep op een andere manier? Kunnen we mensen betrekken die anders denken? Als de combinatie tussen het ‘lanceren’ van een bepaalde inhoud en het uitlokken van interpretaties van anderen elkaar versterkt, kan een modeverschijnsel zich snel en breed verspreiden en wordt het door uiteenlopende groepen omarmd. Dit proces van omarmen zorgt niet alleen voor groot-schalige verspreiding, maar ook voor extra lagen van betekenis aan het oorspronkelijke idee, waardoor het blijft boeien. Op deze manier is de kans groot dat het idee – net als bij de grote modeverschijnselen zoals het logo van Louis Vuitton – voor een lange tijd relevant blijft. Net als modeverschijnselen kunnen ideeën – op een aantrekkelijke en creatieve manier – ook emanciperen, inspireren of onderliggende gevoelens cultiveren. Ook kunnen ze aansluiten bij maatschappelijke trends, als duurzaamheid of technologie. Op deze manier worden ze niet alleen populair door het product of idee zelf, maar door waar ze naar verwijzen en wat ze representeren: ze veroorzaken een beweging maar liften daarbij zelf ook weer op diepere golven mee.

Een keerzijde van het modeverschijnsel is de vergankelijkheid. Wanneer ideeën vooral esthetisch fraai zijn, maar niet opgeladen worden met allerlei aanvullende associaties en betekenissen door gemeenschappen, zal het blijven bij een tijdelijke hype. Het wordt dan iets vluchtigs: de smaak van de dag. Het modeverschijnsel is dan geen symbool van veel meer en veroorzaakt slechts een tijdelijke rimpeling: een (micro)trend. Dit bleek uiteindelijk het geval bij *brat girl summer*, waarbij vooral op sociale media de hype breed gedeeld werd, maar in de echte wereld grootschaliger bewegingen uitbleven. Het verdween in dezelfde vaart als het opkwam: *brat girl fall* en *brat girl winter* bleven uit. Dit is niet gek, want net als bij aanstekelijke ideeën, is een modeverschijnsel moeilijk om zelf te bedenken, laat staan om aantrekkelijkheid te houden. Dit vraagt van vele betrokken in het proces van verspreiding om subtiele strategieën, creatieve vertalingen en een vermogen om voortdurende relaties op te bouwen. Het vraagt ook acceptatie dat als het met het ene idee lukt om tot verleidelijkheid te komen, dat niet per se met het andere idee ook zal lukken. Een modeverschijnsel lanceren is als het verkrijgen van erkenning als kunstenaar: je moet er talent voor hebben. Dit is niet voor iedereen weggelegd. Zo helpt het enorm als je van jezelf al een groot bereik hebt binnen verschillende netwerken en beschikt over sociale vaardigheden om anderen aan te steken. Het vraagt ook acceptatie dat als het met het ene idee lukt om tot verleidelijkheid te komen, dat niet per se met het andere idee ook zal lukken. Een modeverschijnsel lanceren is



als het verkrijgen van erkenning als kunstenaar: je moet er talent voor hebben je best doen. Maar het is niet zo dat iedereen die talent heeft en zijn best doet ook populaire modeverschijnselen tot stand brengt en op erkenning kan rekenen. Toeval en coproductie spelen een belangrijke rol en daarmee ook het spreiden van kansen in de hoop dat er een de wind in de rug krijgt.

7.5 Het modeverschijnsel en de rol van DuurzaamDoor

Binnen de opgave van de duurzame transitie bewegen zich transitiewerkers – als verspreiders van duurzame innovaties – die op dagelijkse basis verleidingswerk toepassen. Zij hebben daar ieder hun eigen effectieve vorm voor gevonden. Dit maakt verleidingswerk vaak tot iets heel persoonlijks en per situatie verschillend. Eén van de transitiewerkers geeft ons een inkijkje in hoe zij dit toepast: “het is een combinatie van een sterke interne passie en drive voor het onderwerp, mensen uitdagen – door bijvoorbeeld absurde vergelijkingen te maken tussen mens en natuur – en mijzelf kwetsbaar durven opstellen”. Onder absurde vergelijkingen bedoelde de respondent hier bijvoorbeeld op vragen als: “wist je dat vrije uitlooppikken meer recht hebben op ruimte dan een kind volgens de norm van de gemeente?” Het gaat erom mensen aan het denken te zetten (of zelfs lichtelijk te provoceren), enthousiast te maken en erbij te willen laten horen. Dit versieren gaat veel verder dan slechts het blootstellen aan de inhoud: “ik kijk binnen netwerken waar het hefboomeffect het grootst is, waar mensen anders denken dan ik, en probeer verbinding te maken vanuit iets heel persoonlijks, door erachter te komen wat precies het vuur in de ander aanwakkert”. Zij geeft aan hier veel energie in te stoppen, omdat zij vaak in eerste instantie tegen een muur aanloopt. DuurzaamDoor ondersteunt in dit verleidingswerk, door – volgens de transitiewerker – te dienen als sparringpartner en ‘steuntje in de rug’ voor zulke transitiewerkers.

Een belangrijke uitdaging vanuit het modeverschijnsel voor de rol van DuurzaamDoor is het op zoek gaan naar onconventionele verbindingen. Dit betekent bewust niet altijd kiezen voor de weg van de minste weerstand van vertrouwde publieken, maar andersoortige arena’s opzoeken en eigen oordelen daarover met een korrel zout nemen. Een netwerkpartner van DuurzaamDoor zegt hierover: “Binnen dit werk ontmoedig je jezelf soms van tevoren door te denken: zij willen toch niet wat wij willen”. De afgelopen jaren heeft DuurzaamDoor pogingen gedaan om dit te omzeilen, bijvoorbeeld door boeren rechtstreeks te betrekken bij het werk in regionale transitiewerkplaatsen. Het modeverschijnsel laat zien dat het aanstekelijk kan werken om andere groepen te bereiken met iets wat intrigeert maar ook

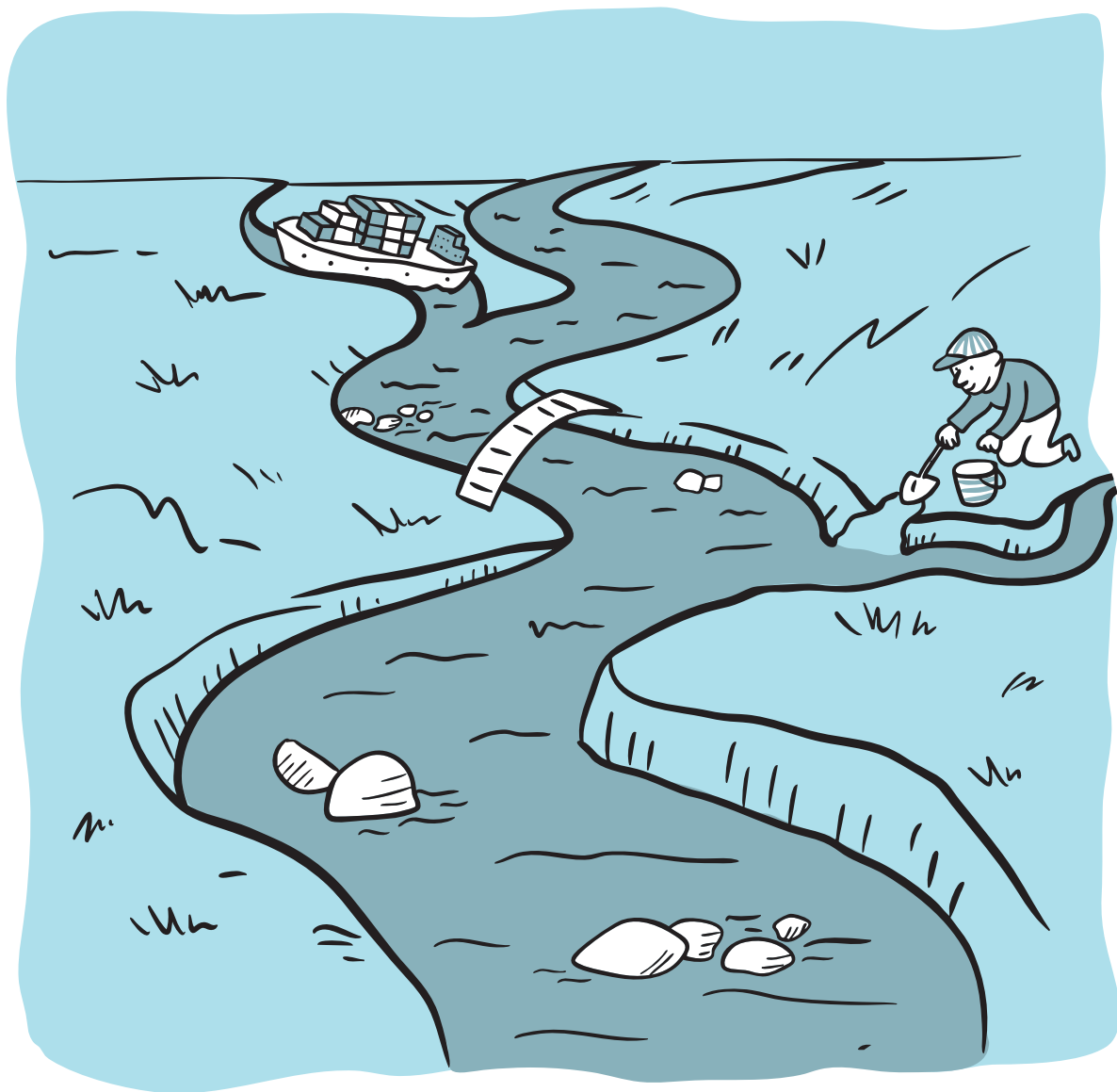


onvolmaakt is, met iets wat fraai is maar appelleert aan meer dan dat. Zo worden jongeren vaak bij de duurzame transitie betrokken via onderwijs, maar zijn er nog andere samenwerkingen te bedenken waarbij jongeren via andere wegen worden 'aangestoken'.

Afsluitend leert het modeverschijnsel voor de rol van DuurzaamDoor ook dat, met name in de context van werken naar transitie als fundamentele maatschappelijke verandering, er rekening moet worden gehouden met onvermijdelijke 'tegenreacties' – zoals in de mode en kunst een alledaagse dynamiek. Een merknaam waarmee de ene groep zich wil associëren, stoot anderen weer af. Dat is onvermijdelijk en hoort erbij.



De rivierbedding



8. De rivierbedding: aanstekelijkheid via doorstroming

Bevorderen van stromen als invulling van aanstekelijkheid

Klimaatadaptief en natuur adaptief bouwen is essentieel voor het ontwikkelen van toekomstige duurzame nieuwbouwwoningen. Bouwen met oog op natuur bevordert niet alleen leefbaarheid en biodiversiteit, maar maakt huizen ook bestendig tegen de gevolgen van klimaatverandering, denk aan wateroverlast, droogte en hittestress. Vanuit deze overtuiging ontstond in de Participatietafel Biodiversiteit van DuurzaamDoor de kiem voor wat is uitgegroeid tot KAN Bouwen: een platform dat samenwerking faciliteert tussen verschillende partijen in de bouwsector. In 2020 slaan onder andere Bouwend Nederland, de brancheorganisaties NEPROM, Woningbouwers NL, het ministerie van BZK en DuurzaamDoor de handen ineen om dit netwerk vorm te geven. De verantwoordelijkheid en controle ligt binnen dit platform bij de vijftig betrokken partijen, waardoor hun eigen projecten leidend zijn. KAN Bouwen is er ter ondersteuning en als bron van kennis. Het platform maakt nieuwe ontmoetingen mogelijk, maakt dwarsverbanden en patronen zichtbaar, stelt partijen in staat om van elkaar te leren, ontwikkelt praktische handleidingen en helpt bij het wegnemen van juridische, financiële of technische blokkades.⁴⁰ De overheid schept, samen met andere KAN Bouwen-partijen randvoorwaarden voor klimaatadaptief bouwen, bijvoorbeeld door het opstellen van ontwerprichtlijnen voor groen in de stad en de Maatlat Groene Klimaatadaptieve Gebouwde Omgeving, die duidelijk maken hoe klimaatadaptief bouwen en inrichten eruitzien.⁴¹ Binnen die randvoorwaarden ontplooiën zich talrijke duurzame initiatieven. Er komt een stroom aan nieuwe projecten op gang.

⁴⁰ Website kanbouwen.nl, *Wat is KAN?*, via <https://www.kanbouwen.nl/organisatie/wat-is-kan/>.

⁴¹ Kennisportaal Klimaatadaptatie, *Maatlat groene klimaatadaptieve gebouwde omgeving*, 23 maart 2023, via <https://klimaatadaptatienederland.nl/hulpmiddelen/overzicht/maatlat-groene-klimaatadaptieve-gebouwde-omgeving/>

8.1 Inhoud, actoren en plekken

Hoewel KAN Bouwen een duidelijk aanwezige actor is in het aanstekelijkheidsproces van initiatieven gerelateerd aan klimaatadaptief bouwen, is zij ook vaak een onzichtbare factor. Het platform is een aanwezige actor en treedt sturend op in het proces, door het creëren van een bredere infrastructuur waarbinnen andere partijen floreren. Het platform is daarmee voor de verspreiding als organisator van de bedding een sturende actor (wie). De belangrijke beslissingen en uitvoeringskracht van de bouwprojecten zijn echter bij hun partners belegd. Het is een bottom-up proces, maar wel wordt er van ‘bovenaf’ ook gestuurd, gezamenlijk vanuit centrale overheids- en bouwpartijen. Dit zorgt voor een praktijk waarin redelijk uniforme normen van klimaatadaptief bouwen tot stand komen, maar dat dit steeds op andere plekken anders wordt ingevuld en dat nieuwe mogelijkheden voor deze vorm van bouwen worden verkend. Zo ontstaat er een veelkleurigheid aan initiatieven en innovaties binnen de bouwsector. De inhoud, de normen voor klimaatadaptief bouwen zijn over al gelijk, waarmee de inhoud dus uniform is (wat). Nieuwe kennis en praktijken vormen zich gaandeweg. Door de ruimte te geven aan initiatieven rijkt de innovatie van klimaatadaptief bouwen ver, als een stroming die naar nieuwe plekken stroomt en zich steeds verder vertakt. De inhoud staat – net als het water in de rivier – nooit vast en past zich voortdurend aan de omgeving aan (wat). In Reitdiep in Groningen wordt bijvoorbeeld riool loos gebouwd aan een nieuwbouwwijk, waarbij ook energie wordt geleverd in de vorm van wilgentakken – die rijkelijk groeien in het waterrijke landschap van Groningen. Hierdoor hebben de huizen geen last van de capaciteitsbeperkingen van de rioolwaterzuivering in de buurt. Een ander voorbeeld is in Ede, waar wordt gebouwd aan een natuur adaptieve woon-werkwijk met zeshonderd woningen – en ook gebruik wordt gemaakt van de rijke natuur en biodiversiteit rondom Ede. Op deze manier laat de inhoud zich vertalen naar verschillende plekken en omstandigheden (waar). Dit proces is mede aanstekelijk doordat de centrale actor, KAN Bouwen zelf, een overzicht bijhoudt van de projecten die op verschillende plekken lopen. Op deze manier kan het platform ondersteuning bieden waar nodig. Dit kan ook wel worden vergeleken met het weghalen van dammen en andere stagnatiepunten die zijn ontstaan in de rivierstructuur. Zo blijven de initiatieven stromen, als een rivier waarin de rivierbedding stuurt – zonder dat projecten uitlopen op een mislukking of ver buiten de normen van klimaatadaptief bouwen treden – zonder te overstromen dus. Deze verschillende stromingen aan projecten stromen uiteindelijk allemaal naar dezelfde zee: de weg naar duurzame transitie in de bouwsector.

8.2 Aanstekelijk maken via doorstroming vergroten

In het gedicht “De rivier” van Willem van Toorn stroomt de rivier door eindeloos laagland, altijd verder, altijd in beweging. Het roept een beeld op van een kracht die niet stopt, die zich niet laat remmen door grenzen of obstakels. De rivier blijft zich veranderen en blijft zich door de tijd heen verspreiden en uitstrekken, altijd verdergaand, altijd evoluerend, zonder einde in zicht. Het herinnert ons eraan dat sommige krachten, zoals water of nieuwe ideeën, zich blijven voortbewegen, hoe groot of bescheiden ook. Deze kracht kan echter worden beheerst door de rivierbedding – soms natuurlijk gevormd, soms kunstmatig aangepast. De bedding biedt een infrastructuur waarbinnen de rivier zich in begrensde vrijheid naar de zee kan bewegen.

De metafoor van een bedding waardoor kennis en inzicht stroomt biedt waardevolle inzichten voor het begrijpen van de groei en verspreiding van ideeën en initiatieven. De kern van de metafoor van de rivierbedding is het scheppen van omgevingen waarin verschillende stromingen bijeenkomen en werelden elkaar treffen. Het benadrukt dat ideeën, net als water, een ondersteunende structuur nodig hebben om zich effectief te ontwikkelen en verspreiden. Zo kunnen we de bedding in deze metafoor zien als het kader of de context waarin een idee kan groeien en zich verder kan ontwikkelen. Dit kan variëren van institutionele structuren (zoals bedrijven of overheden) tot culturele normen en waarden die de acceptatie en verspreiding van ideeën bevorderen. De juiste bedding zorgt voor de ruimte, de richting en de ondersteuning die nodig zijn voor groei. Waar deze voorwaarden ontbreken, kan de bedding juist obstakels creëren die het proces vertragen of blokkeren. In een rivier kunnen obstakels zoals rotsen, dammen of ondiepten de stroom van water belemmeren. Evenzo zijn er in het aanstekelijkheidsproces barrières die de verspreiding en groei van een idee belemmeren, zowel op micro- als macroniveau. Deze obstakels kunnen intern zijn, zoals onbegrip of weerstand binnen een organisatie, of extern, zoals wetgeving, culturele beperkingen of een gebrek aan middelen. Net zoals het water niet gemakkelijk een rots of een dichte begroeiing kan passeren, kan kennis of een idee stuiten op culturele, institutionele of technologische barrières. Het overwinnen van deze obstakels kan tijd kosten, maar essentieel blijken voor het bereiken van brede verspreiding.

Net zoals een rivierbedding breed en diep genoeg moet zijn om een rivier goed te laten stromen met alle variatie van de jaargetijden, moeten de structuren die ideeën ondersteunen ook genoeg omvangrijk en fundamenteel zijn om die te laten stromen en flexibel in te spelen op veranderingen die zich onderweg voordoen. Dit houdt in dat het idee in eerste instantie

een ruimte nodig heeft om te “stromen” en zich te ontwikkelen, maar tegelijkertijd dat er ook ruimte moet zijn voor aanpassing naarmate het idee in verschillende contexten en bij verschillende doelgroepen opduikt. Het opzetten van netwerken of platforms voor samenwerking, zoals KAN Bouwen, kan fungeren als zo’n bedding. Wanneer ideeën of initiatieven worden ondersteund door een infrastructuur voor samenwerkingen kennisuitwisseling, kunnen ze sneller groeien.

Als we verder gaan in de metafoor, vertegenwoordigt het water in de rivier de kennis, het inzicht en de innovatie die via de bedding stromen en aldus worden verspreid. De bedding schept een beeld van een dynamisch en adaptief proces, waarin kennis zich beweegt, verandert en groeit, net zoals water dat zijn weg vindt door het landschap. Net zoals water niet stil blijft staan in gezonde ecosystemen, moet kennis voortdurend worden gedeeld, versterkt en geüpdatet in vitale innovatieprocessen. Dit vereist dat ideeën en initiatieven continu in beweging blijven, door het faciliteren van een cultuur van kennisdeling, feedback en samenwerking. Op deze manier blijft de rivier evolueren en doen ideeën dit ook. Dit vereist een iteratief proces van feedback, verbetering en aanpassing.

8.3 Leren van de rivierbedding als metafoor

De bedding biedt zowel de richting als de ruimte die nodig is voor een idee om zich uit te breiden, zich te verdiepen en zich op nieuwe manieren te manifesteren. Het toont de fragiele balans tussen het behouden van controle en het geven van ruimte. Deze metafoor nodigt uit tot reflectie over de manier waarop ideeën zich kunnen ontwikkelen en verspreiden binnen een samenleving of organisatie, afhankelijk van de manier waarop ze worden gefaciliteerd, ondersteund en gedragen.

Allereerst dwingt de metafoor van de rivierbedding ons tot inzoomen op de verschillende manieren waarop platformen, programma’s en andere instituties verspreiding kunnen ondersteunen. Zij ontstaan vaak om een stroom van diverse organisaties te verbinden die, door organisatorische grenzen of beperkte middelen, op zichzelf geen verbinding lijken te maken. Het organiseren van ruimte en tijd, het verbinden van organisatiekracht en het koppelen van inspanningen aan financiële middelen behoren vaak tot die faciliterende rol. De vraag die dit oproept is: waar begint en eindigt de controle en beslismacht van de actor die de ‘bedding’ vormt? In een rivier staan niet allemaal verticale en horizontale schotten waardoor stromingen vrijuit kunnen stromen, maar in de organisatiepraktijk bestaan die er wel. Zo zijn er vaak voorwaarden verbonden aan het verkrijgen van steun of afspraken

vanuit verschillende bestuurlijke lagen en silo's. Kies je als centrale actor voor het ondersteunen van anderen, dan hoort daar een relativering van eigen controle bij en het uitnodigen van anderen daar deels in mee te gaan. Daarmee investeer je in iets waarvan de uitkomst van tevoren niet vaststaat (maar daardoor juist groter kan uitpakken). Waar wel wordt gekozen voor een vorm van *top-down* afspraken en verantwoording op basis van output, is de structuur van de rivier duidelijk en het water beheersbaar. Dit kan echter wel afdoen aan de kracht van het stromende water door risico op stagnatie, energieverlies en (institutionele) blokkades. Er bestaat geen perfecte bedding, deels vormt de bedding zich ook organisch en is hij aan verandering onderhevig, maar het helpt om van tevoren goed na te denken over welke vorm van sturing recht doet aan aanstekelijke verspreiding.

Daarnaast leert de metafoor van de rivierbedding ons om te focussen op manieren waarop de doorstroom door de bedding kan worden bevorderd. Het behouden van 'vaart' in de doorstroming als bedding, gaat over het benutten van de energie die achter de verschillende stromingen schuilt. Net als de bedding kan een platform verschillende 'aandrijfmechanismen' inzetten. Onderzoek van bestuurskundige Katrien Termeer toont verschillende manieren om 'aandrijfmechanismen' strategisch in te zetten. Zo helpt het om focus te verleggen van het denken in problemen naar het samen aan de slag gaan op basis van een bredere ambitie. Experimenteren en proberen motiveert en leert ons meer, dan het blindstaren op problemen.⁴² Bovendien is de gedeelde leerervaring, *collaborative learning*, belangrijk voor effectieve samenwerking.⁴³ De 'bedding' heeft hierbij een belangrijke rol in het borgen van kennis, het organiseren van feedbackloops en het instellen van lerende evaluaties. Dit betekent dat leerprocessen parallel lopen aan uitvoeren en experimenteren. Dialoog over de voortgang van projecten en experimenteren kunnen structureel worden ingebouwd in de infrastructuur, waarbij na elk gesprek direct de nodige aanpassingen worden gedaan. Ook is *open-source* kennisdeling van belang, om meerdere stromen naast elkaar te laten bestaan en vertakkingen mogelijk te maken. Om de kennisstroom in stand te houden moeten daarnaast nieuwe bronnen voor ideeën en initiatieven actief worden aangeboord. Dit kan bijvoorbeeld door het aantrekken van nieuwe expertise of het ontwikkelen van nieuwe partnerschappen.⁴⁴

42 Overheidvannu.nl, Katrien Termeer onderzoek hoe je vooruit blijft gaan in complexe transitie, 20 januari 2020, via <https://www.overheidvannu.nl/actueel/artikelen/2020/01/20/katrien-termeer-onderzoekt-hoe-je-vooruit-blijft-gaan-in-complexe-transities>

43 Lubell, M., Morrison, T.H. (2021) Institutional navigation for polycentric sustainability governance. *Nat Sustain* 4, 664–671

44 Schulz, M., Ophoff, P., Huiting, M., Vermaak, H., Scherpenisse, J., Steen, van der, M., Twist, van, M. (2020), *Experimenteren en opschalen: hoe ministeries zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke opgaven*. NSOB: Den Haag.

Verder kan het, met name bij het werken aan transities, helpen om grote verstrekkende doelen op te delen in kleinere realiseerbare opgaven, stukken en successen tussendoor te vieren. Dit kan een belangrijke taak zijn voor de organisatie die fungeert als bedding, om energie bij partijen hoog te houden.⁴⁵ Denk hierbij aan het markeren van een succes naar buiten toe, het stilstaan bij vooruitgang tijdens overleggen of het vieren van 'kleine' (maar diepgaande) resultaten met betrokkenen in een informele setting. Dit hooghouden van energie gaat hand in hand met het actief wegnemen van blokkades, zoals technische haperingen, institutionele weerstand, culturele barrières of resourcebeperkingen. Net zoals een rivier afhankelijk is van de watercyclus (regen, verdamping, terugkeer naar de zee) om haar stroom in stand te houden, moeten initiatieven en ideeën worden ondersteund door duurzame mechanismen van financiering, samenwerking, experimenteerruimte en feedback. Opschaling gaat zo vergezeld van mechanismen die de voortdurende ontwikkeling van het idee mogelijk maken, en die ervoor zorgen dat het idee op lange termijn kan blijven stromen zonder vast te lopen.

8.4 Kracht en keerzijde: bedding vs. blokkade

De metafoer van de bedding en het stromen van kennis en ervaring brengt veel schoonheid met zich mee, zoals flexibiliteit, het later floreren van anderen middels interconnectiviteit en de nadruk op voortdurende kennisstroom en groei. Het benadrukt de noodzaak voor een stevige structuur die ruimte biedt voor aanpassing, en een cultuur van voortdurende beweging en feedback, wat voor overheden en andere partijen een krachtig middel is om aantrekkelijkheid aan te moedigen. Het biedt mogelijkheden voor overheden om vooruitgang te stimuleren, door een basisstructuur te vormen waarbinnen en waarmee samenwerkingen vormkrijgen. Dit weerspiegelt het idee dat het opschalen van ideeën niet alleen afhankelijk is van initiële inspanningen, maar van doorgaande ondersteunende sturing, middelen en onderhoud. De overheid kan daarin van grote waarde kan zijn als bewaker van de lange termijnstrategie, waarin kennis en middelen voortdurend worden aangevuld, zodat een idee op de lange termijn blijft groeien en zich verder verspreidt. We zien in de praktijk veel verschillende vormen: van kennisplatformen, tot Nationale Programma's, Deals en andere vormen van samenwerking waaraan op uiteenlopende manieren een organisatiestructuur is toegevoegd. Flexibiliteit wordt hierin vaak als kracht gezien: de bedding maakt de weg vrij voor experts, innovators en partijen die be-

⁴⁵ Termeer, C. J. A. M., & Dewulf, A. (2018). A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy and Society*, 38(2), 298–314.

trokken zijn bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Processen die continu in beweging zijn en waarbinnen leren en voortdurend aanpassen centraal staan. De laatste kracht van de rivierbedding is bovendien dat zij niet slechts gericht is op snelle verspreiding, maar juist haar sporen achterlaat in het landschap. Dit heeft de potentie om beter voorbereid te zijn op aankomende initiatieven en innovaties die bijdragen aan maatschappelijke verandering.

Daar tegenover kleven er ook risico's aan deze metafoor voor aanstekelijkheid, variërend van het toestaan ongecontroleerde groei tot juist het opwerpen van te veel obstakels. Waar een bedding een voorwaarde kan zijn voor aanstekelijkheid, zit een bedding die niet 'past' vooruitgang vooral in de weg. In situaties waar de infrastructuur of de organisatie niet adequaat is, kan het idee moeite hebben om op te schalen. Waar de structuur zorgt dat inhoud 'vast' komt te zitten leidt dit tot stagnatie of zelfs terugslag, omdat ideeën hun oorspronkelijke waarde en authenticiteit verliezen door zich te veel te vormen naar de infrastructuur, in plaats van andersom. Daar tegenover staat dan weer het risico van onbeheersbaar water. Ongecontroleerde groei zonder de juiste processen, feedbackmechanismen of *governance* kan leiden tot inefficiëntie, verwarring of zelfs het falen van het idee of initiatief. Dit maakt de rivierbedding een voortdurende zoektocht naar de juiste balans tussen het sturen op kwaliteit en het vertrouwen op natuurlijk verloop van de verschillende stromingen of het kanaliseren daarvan.

8.5 De bedding en de rol van DuurzaamDoor

De metafoor van de rivierbedding biedt ons inzicht in de manier waarop DuurzaamDoor aanstekelijkheid maakt en kan maken. DuurzaamDoor fungeert zelf als platform om kennis over de Duurzame transitie te waarborgen en toegankelijk te maken voor transitiewerkers, waardoor de rivierbedding als één van de metaforen gezien kan worden die in hun programma wordt ingezet. Het programma organiseert dialoog en is sterk gericht op leren als belangrijk aspect voor duurzame innovatie. Een bedding is echter niet alleen zomaar een bedding. De bedding kan de stroom laten meanderen zoals de stroom zelf wenst te stromen, maar de bedding kan ook bewust als kanalisering in een bepaalde richting worden ge- of verlegd. Met andere woorden, er dienen zich voor DuurzaamDoor voortdurend keuzes aan (bewust of onbewust) om kennis en inzichten te laten ontstaan en verspreiding een natuurlijk en autonoom verloop te laten nemen en te ondersteunen, maar DuurzaamDoor kan ook actief zelf (mee)bepalen welke inzichten en kennis hoe en waarheen zouden moeten stromen om daarvoor vervolgens de bedding te bepalen. Een laatste uitdaging voor de rol van DuurzaamDoor

is dat de bedding van nature onder het oppervlak ligt, en dus slecht zichtbaar is. Dit maakt dat de alle inspanningen ten gunste van die bedding niet altijd zo opvallen. Sterker: de stroming is waar successen ontstaan en gemeten worden. Externe verantwoording is daarmee een uitdaging voor 'beddingsacties'. Die kunnen met enige moeite wel worden gezocht in lerende evaluatiemethoden.



De wildgroei



9. De wildgroei: aanstekelijkheid via woekering

Overwoekerende burgerboerderijen

In Oosterwold, Flevoland, wordt al jarenlang gewerkt aan innovatieve benaderingen van stadsontwikkeling. Deze omgeving vormt de ideale voedingsbodem voor twee initiatiefnemers om in 2021 hun melkveebedrijf om te vormen tot een agro-ecologische burgerboerderij. Hun doel: het voedselsysteem weer in handen van de gemeenschap brengen. De boerderij fungeert als een ontmoetingsplek waar lokale ondernemers en inwoners samenkomen om voedsel te produceren, verwerken en consumeren, wat aansluit bij de principes van zelfvoorziening en gemeenschapsbetrokkenheid die in Oosterwold centraal staan.⁴⁶ Het is één van de burgerboerderijen die valt onder het bredere initiatief ‘burgerboerderijen’, ontstaan vanuit een stichting met een missie om de voedselketen te verduurzamen: BB4Food (de *Better Business for Food*-beweging). BB4Food is ‘burgerboerderijen’ begonnen met ondersteuning van DuurzaamDoor.⁴⁷ De burgerboerderij in Oosterwold drijft op lokale krachten en kan alleen floreren door onder andere de expertise van de initiatiefnemers, de betrokkenheid van burgers en lokale ondernemers, en de crowdfundingactie die zij hebben opgezet. Inmiddels bestaan er in Nederland verschillende burgerboerderijen, waarbij geen eenduidig ‘recept’ is voor hoe zo’n burgerboerderij eruitziet. Per boerderij verschilt het wat er wordt verkocht aan (streek) producten, hoe burgers onderdeel zijn van de coöperatie, hoe de boerderij gefinancierd wordt, maar ook hun functie varieert: zo wordt in de regio Food Valley samengewerkt met herenboeren en heideboeren rondom de verkoop van graan en heeft de burgerboerderij Eemlandhoeve de functie van horecazaak, vergaderlocatie en camping.

9.1 Inhoud, actoren en plekken

Het voorbeeld van de burgerboerderij Oosterwold, toont de kracht van het bouwen aan netwerken, die diepgeworteld zijn in de regio en de lokale context. Een divers aantal actoren, waaronder lokale gemeenschappen, natuurorganisaties, onderwijsinstellingen, horecaondernemers en andere bedrij-

⁴⁶ Boerderij Oosterwold, *meedoen*, via: <https://bboosterwold.nl/op-de-boerderij/meedoen/>

⁴⁷ DuurzaamDoor.nl, *Project coöperatie burgerboerderijen*, juli 2019, via: <https://www.duurzaamdoor.nl/projecten/project-cooperatie-burgerboerderijen>

ven, bouwen samen aan sterke relaties, als een soort wortelstructuren, om de boerderij tot bloei te brengen. Er is sprake van meervoudigheid van actoren (wie). De verspreiding kent daarmee een vorm die niet uitgaat van één actor, maar die door interactie en coproductie ontstaat. Een belangrijke voorwaarde is dat partijen, naast het profiteren van de coöperatie, ook gezamenlijk investeren in het bevorderen van natuur en gemeenschapsgevoel. Het draait niet om specifieke actoren maar om de meervoudige netwerken waarin die actoren zich hebben georganiseerd. Op deze manier ontstaat er veelkleurige inhoud, namelijk uiteenlopende burgerboerderijen die elk in hun doel, functie, vorm en gebruik verschillen (wat). Dus de inhoud, dat wat schaal maakt, is niet uniform, maar juist meervoudig en aan verandering onderhevig. Het ontstaan van zulke contextgevoelige varianten van duurzame innovatie is een functie van het langdurig 'wortelen' van actoren in een netwerk en laten 'groeien' van een gezamenlijke creatie op een specifieke locatie (waar). De plek waar wildgroei plaats heeft, is naar de aard van de metafoor vast en permanent. Het laat zich niet optillen en even ergens anders neerleggen en als het ergens anders ook ontstaat, dan zijn hooguit de zaden, de algemene ideeën als inspiratie gebruikt, want wildgroei kan alleen ontstaan onder de lokale omstandigheden in de daar aanwezige netwerken. Dit maakt dat burgerboerderijen bij uitstek context specifiek zijn en zich moeilijk laten kopiëren naar andere plekken. Ze ontstaan waar een club met een sterke gezamenlijke overtuiging (in dit geval BB4Food) samenkomt met groepen die experimenteren met burgerboerderijen (in dit geval de proeftuin rondom het verkoop van Veluws Markebrood in de Veluwezoom rondom Arnhem en Wageningen)⁴⁸. Op verschillende plekken in Nederland beginnen burgerboerderijen te woekeren, ieder op een eigen manier. Zij ontwikkelen zich als gebieden van wildgroei die elk op hun eigen manier ontstaan vanuit de unieke voedingsbodem die het landschap, in samenwerking met de mens, hen biedt.

9.2 Aanstekelijk maken via overwoekering

In de Nederlandse polders, waar klei de bodem vormt en de rivieren hun weg zoeken, groeit een bijzonder organisme. Hier, waar natuurlijke roofdieren ontbreken, kunnen rivierkreeftjes zich ongebreideld voortplanten, omdat de omgeving hen daar onbegrensde mogelijkheden voor biedt. Het is een delicate dans van factoren – het juiste mengsel van water, grond en klimaat – die deze wildgroei mogelijk maakt, terwijl elders, zoals in de zee of de woestijn, deze →

⁴⁸ DuurzaamDoor.nl, *Project coöperatie burgerboerderijen*, juli 2019, via: <https://www.duurzaamdoor.nl/projecten/project-cooperatie-burgerboerderijen>



explosie van leven nooit zou kunnen plaatsvinden. Deze wildgroei is bovendien ontstaan, doordat uitheemse rivierkreeft soorten hier terecht zijn gekomen. De wildgroei ontstaat bij afwezigheid van natuurlijke vijanden waardoor deze zich kan voeden met de rijkdom van de omgeving.

Wildgroei is een overkoepelende term, die gaat over (het samenkomen van) verschillende ‘soorten’, ook wel: *species*. Op deze manier is wildgroei altijd een functie van samenspel. De rivierkreeft gedijt niet in isolement: voedsel, concurrerende soorten, roofdieren, oevers: het speelt allemaal een rol. Zelfs de schepen die in hun ballastwater – zeewater dat schepen aan boord meenemen om hun stabiliteit te verbeteren – de rivierkreeftjes van ver weg naar de drukke Nederlandse handelshavens hebben gebracht spelen een cruciale rol. De metafoor dwingt om verder te kijken dan wat op het eerste oog ‘belangrijke spelers’ (met formele macht en middelen) lijken in het tot stand brengen van een nieuw initiatief omdat daarmee vaak een veelheid van andere actoren uit het oog is verloren zonder wie zoiets helemaal niet tot leven komt. Om deze eenzijdige denkwijze te illustreren vertelt antropoloog Tsing over ‘de droom van het hert’. Tsing beschrijft hoe zowel een jager als een jong mannelijk hert gefascineerd zijn door het volwassen mannelijke hert, wat leidt tot een onbewuste coördinatie van hun activiteiten. Deze gedeelde fascinatie resulteert in het behoud van open gebieden waar herten kunnen grazen en de beperking van landbouw en bosbouw ten gunste van jachtgebieden. Tsing bekritiseert echter hoe deze ‘droom’ andere landschapselementen en relaties verduistert en onbewust leidt tot een beperkte visie op natuur en landschapsvorming.⁴⁹ Juist allerlei – bekende en onbekende, zichtbare en meer onzichtbare, menselijke en niet-menselijke – actoren, creëren samen complexe landschappen van wildgroei.

Daarnaast gaat de brede definitie van wildgroei over ongecontroleerde groei van planten en organismen. Deze vorm van ‘wildgroei’, waarbij overwoekering van een landschap ontstaat, kan een negatieve connotatie hebben van ongewenste dominantie die ten koste gaat van biodiversiteit. Het landschap verarmt en wordt monotoon. Tegelijk zijn er ook voorbeelden waar bij ‘rewilding’ juist het tegenovergestelde tot stand brengt: dat in schijnbaar vernietigde landschappen, zoals voormalige bruinkoolmijnen of productiebossen, verwaarlozing de ruimte opent voor allerlei natuurontwikkeling die juist het gebied weer tot leven brengt en biodiversiteit doet toenemen. Wanneer we dit in verband brengen met aanstekelijkheid van ideeën, toont het juist de schoonheid van oncontroleerbaarheid en non-

⁴⁹ Tsing, A. (2017). The Buck, the Bull, and the Dream of the Stag: Some unexpected weeds of the Anthropocene. *Suomen Antropologi: Journal of the Finnish Anthropological Society*, 42(1), 3–21.



hiërarchie. Wildgroei ontstaat voor het oog spontaan en ongepland, waardoor je niet weet wat het resultaat precies wordt. Het geeft de ‘maakbaarheid’ en inrichting van een landschap op, juist omdat dat op een dode weg lijkt uit te monden. Waar dit in de traditie van geplande ruimte ontwikkeling in Nederland als ingewikkeld – of zelfs storend – kan worden ervaren, ontstaat juist hier de veelsoortige inhoud, die aansluit bij de leefwereld en natuurlijke eigenschappen van de omgeving. Aanstekelijkheid volgens de wildgroei past slecht bij gehechtheid aan ordelijke ontwikkeling, heldere structuur en van tevoren uitgestippelde plannen, maar geeft daardoor ruimte aan onverwachtse ideeën en vernieuwende initiatieven.

De metafoor van wildgroei daagt vervolgens uit om verder te kijken dan wat we waarnemen aan het oppervlak. Hoewel wildgroei in de context van een landschap dus vaak ongepland is, gaat er een langdurig zorgvuldig proces van het bouwen van (wortel)structuren aan vooraf. Een proces van verbinding, waarbij ook veel onzekerheid en risico komt kijken. Voor de toeschouwer vaak een onzichtbaar proces, maar voor verschillende actoren erg spannend en vergelijkbaar met een proces van co-evolutie. Co-evolutie vindt plaats wanneer een nieuwe soort, zoals een invasieve exoot – vergelijkbaar met een nieuw idee of een nieuwe innovatie – een ecosysteem binnendringt. Het vindt plaats wanneer nieuwe soorten een plek proberen te krijgen binnen dat ecosysteem, en duidt op het proces waarbij twee of veelal meer soorten elkaar wederzijds beïnvloeden en zich gezamenlijk aanpassen door de tijd heen. Hierbij kan er een soort wapenwedloop ontstaan tussen predator en prooi, waarbij de nieuwe soort zich ‘invecht’.⁵⁰ Wanneer zij een bedreiging vormen voor wat er in het gebied al is, kunnen zij een bedreiging vormen voor de biodiversiteit, zoals bij rivierkreeftjes in Nederland op veel plekken het geval is.⁵¹ Dit kan worden gezien als metafoor voor overheersende of parasiterende ideeën, die de context van een gebied willen bepalen. Daartegenover staat het proces van symbiose als uitkomst van co-evolutie. Symbiose is een nauwe en langdurige relatie tussen twee of meer verschillende soorten organismen. Vaak is langdurige relatievorming en het bouwen aan netwerkstructuren nodig om een initiatief tot bloei te brengen.⁵² Doordat het proces risico’s kent en intensief is, benadrukt wildgroei ook de veerkracht en het doorzettingsvermogen dat nodig is om iets aanstekelijk te maken via wildgroei. Het vergt dat actoren zich blijven inzetten. Waar bij wildgroei de individuele planten, dieren of andere actoren soms in het proces kunnen worden vernietigd, zet een deel van het proces

50 Leo van den Berkmortel, *co-evolutie gaat een stap verder*, Arboretum Oudenbosch, datum onbekend.

51 De Vries, R. (2021), *Rivierkreeften in Nederland*, Kenniscentrum insecten WUR, Dierplagen informatie 4.

52 Douglas, A.E. (2010). *The Symbiotic Habit*. Princeton University Press.

zich later toch vaak door. Wildgroei past zich aan en komt terug, ondanks pogingen tot verwijdering – net als sommige actoren met zulke veerkracht.⁵³

9.3 Leren van de metafoor van de wildgroei

De belangrijkste les, kijkend naar de metafoor van de wildgroei, zit in de paradox van het aan de ene kant door blijven zetten, lef en inzet blijven tonen om iets mogelijk te maken en aan de andere kant geduld hebben, grenzeloos nieuwsgierig zijn en strategisch kansen grijpen wanneer die zich aandienen. Net zoals wildgroei zich op onverwachte manieren verspreidt, kunnen ideeën en initiatieven zich op onvoorspelbare wijze verspreiden door een netwerk of samenleving. Het proces laat zich dus niet plannen, maar is een resultaat van emergentie. Dat wil zeggen dat nieuwe eigenschappen worden vertoond die niet simpelweg kunnen worden afgeleid uit de eigenschappen van afzonderlijk actoren, of onderdelen van een systeem, maar die vanuit de interactie tussen verschillende actoren of onderdelen van dat systeem komen.⁵⁴ Ontmoetingen zijn het vehikel waarin het nieuwe steeds ontstaat. Hier kunnen niet-voor-de-hand-liggende uitkomsten tevoorschijn komen. Juist bij wildgroei spelen daarom momenten van serendipiteit⁵⁵ – momenten waarop alles ‘samenvalt’ en de omstandigheden gunstig zijn voor groei van een initiatief – een belangrijke rol.

Wildgroei, zeker in het geval van invasieve soorten, ontstaat daarnaast vaak in een landschap waar de omgeving niet altijd ‘klaar’ is voor hun komst. Het is iets nieuws, een nieuwe manier van doen of denken, die vaak niet past binnen het functioneren van het bestaande systeem maar het wel gebruikt voor eigen doelen. Het gaat gepaard met een verandering in de buurt, waar mensen aan moeten wennen, die meerdere partijen als waardevol kunnen leren beschouwen en waar ruimte voor gemaakt wordt ook als er formeel niet zomaar plek voor is. Hierdoor is vanuit de betrokken actoren nodig om gemotiveerd te blijven, en tegelijkertijd soms af te wachten tot het juiste moment – om strategisch te *timen* en daarbij aan te sluiten bij de context. Denk hierbij aan momenten dat er enthousiasme is bij burgers om zich te verbinden aan het initiatief, positieve berichtgeving, momenten waarop het belang van duurzaamheid voor de buurt wordt onderstreept,

53 Peeters, R., Schulz, M., Twist, van, M., Steen, van der, M. (2011), *Beweging bestendigen: over de dynamica van overheidssturing in het rizoom*. NSOB: Den Haag.

54 Schulz, M., Ophoff, P., Huiting, M., Vermaak, H., Scherpenisse, J., Steen, van der, M., Twist, van, M. (2020), *Experimenteren en opschalen: hoe ministeries zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke opgaven*. NSOB: Den Haag.

55 Vermaak, H., & de Caluwé, L. (2015). Het creëren van een kleurrijk verandermodel: Casestudy naar theorieontwikkeling. Management & Organisatie, 5/6

momenten waarop kan worden aangesloten bij andere initiatieven in de buurt of waarop iemand ruimte beschikbaar stelt.

Daarnaast gaat wildgroei over samenwerking die voortkomt uit zichtbare en onzichtbare relaties, waarbij diversiteit en non-hiërarchie het uitgangspunt is. Wildgroei heeft geen centrum of hiërarchische structuur; het ontleent zijn kracht aan de talloze horizontale verbindingen en de verstrengeling die daaruit voortkomt.⁵⁶ Het kent geen overzicht, maar vindt zijn weg in de rijkheid van die verbindingen. Het vormen van langdurige relaties (symbiose) hoort bij het proces om uiteindelijk tot overwoekering te kunnen komen. Hierbij is het zaak om in het proces van symbiose mutualisme te laten ontstaan, dat wil zeggen, het werken aan relaties binnen een netwerk waarbij de samenwerking meerdere actoren ten goede komt (zij het vaak niet allemaal). Doordat het gaat om verstrengelde relaties, is het vaak een proces is dat niet iedereen tevreden kan stellen. Het uitgangspunt kan soms commensalisme zijn, waarbij een deel van de partijen, of in dit geval de wellicht de natuur en gemeenschap, voordeel heeft van de relatie en anderen geen voordeel, maar ook geen heftig nadeel ondervinden. Parasitisme, waarbij het voordeel van de ene partij juist erg ten kosten gaat van de ander, lijkt minder aantrekkelijk.⁵⁷

Het vormen van relaties en uiteindelijk succesvol samenwerken tussen onbekende en diverse partijen, is een proces waar veel energie naartoe gaat, maar die noodzakelijk is voor aanstekelijkheid via wildgroei. Een klassiek voorbeeld is hoe veel stadsvernieuwing niet alleen ontstaat uit de formele planning van de ruimtelijke ordening, maar vaak ook verwaarloosde randen van oude buurten, havengebieden, verlaten industriegebieden: daar vestigen zich dan allerlei actoren die een hele andere richting inslaan van de formele planners soms bedacht hebben, maar die omgevingen weer tot leven brengen. In toenemende mate wordt inmiddels gezocht juist niet die wildgroei te voorkomen, maar die te spotten, uit te lokken en op in te spelen. Dit mede omdat wijken die al te gepland zijn, er op papier mooi uitzien, maar in de praktijk levenloos kunnen uitpakken, totdat allerlei actoren er alsnog mee aan de haal gaan en in die rommeligheid de aantrekkelijkheid van zo'n wijk weer toeneemt.

Andere voorbeelden hiervan zijn de burgerboerderijen, maar ook initiatieven zoals voedselbossen, het opzetten van zorgcoöperaties, of duurzame 'hubs', waarbij bedrijven in de duurzaamheidssector vaak samenwerken

56 Zie ook: Steen, M. van der, R. Peeters en M. van Twist (2010), *De boom en het rizoom: Overheidssturing in een netwerksamenleving*, Den Haag: Ministerie van VROM.

57 Douglas, A.E. (2010). *The Symbiotic Habit*. Princeton University Press.

met mbo-scholen om scholieren op te leiden om transitie mogelijk te kunnen maken. Deze samenwerkingsverbanden brengen uitdagingen met zich mee, om het gesprek zo goed mogelijk te laten verlopen met alle verschillen die onderling een rol spelen. Naast motivaties en doelstellingen die gaandeweg blijken te kunnen versterken gaat het ook over het (her)vinden van vertrouwen in wat in ontmoetingen kan ontstaan, in wat je van verschillen kan leren, in hoe het leven zijn weg kan vinden.⁵⁸ Het vertrouwen zit niet in de voorspelbaarheid van de weg, maar in de vaardigheid om een pad te bannen. Net als bij wildgroei, dat zich als invasieve soort moet 'wortelen' of zelfs 'invechten' in een landschap, gaat dit gepaard met enige frictie. Frictie waarbij nieuwe inhoud ontstaat, waarin oog is voor verschil, en waarin processen soms een lange tijd troebel zijn en die winnaars en verliezers kent. Eén van de grootste uitdagingen zit hier in het combineren van verschillende logica's, culturen en histories. Hoewel formele partijen misschien in woorden hetzelfde doel voor ogen hebben, zorgt hun geschiedenis, inrichting en cultuur ervoor dat zij dingen elk op hun eigen manier doen en definiëren. Denk hierbij aan proceskenmerken zoals achterbanraadpleging of overlegstructuren, maar ook aan verschillen in wat ieder kan bijdragen (capaciteit), vaardigheden en kennis. Dit maakt de 'fit' tussen de actoren verre van vanzelfsprekend, laat staan die met een veel overvloediger veld van informele actoren. Maar juist in de kieren daartussen zit ruimte om van alles uit te proberen, gelegenheidscoalities te vormen, verschillen samen te brengen, en soms ook te botsen als voorwaarde om te kunnen innoveren. Het is daarom vaak meer van belang om allerlei verschillen te leren waarderen dan ze al te snel te overbruggen of te maskeren. Het bouwen van zowel persoonlijke als inhoudelijke relaties maakt het makkelijker om samen successen mogelijk te maken en elkaar die ook te gunnen, zodat mutualisme kan ontstaan.

Waar lokale netwerken zich eigenstandig moeten vormen, blijft de rol van de overheid bescheiden. De overheid is bij wildgroei vaak ook een van de betrokken partijen, soms zonder dat zelf in de gaten te hebben. Zo kan afwezigheid van beleid en sturing juist ruimte geven voor initiatieven waarvan overheden niet hadden weten te voorspelen dat die nou gunstig uit gingen pakken. In andere gevallen sluit ze wellicht (impliciet) aan bij de maatschappelijke ontwikkelingen en herwaardingen die al lokaal broeden en zich daar beginnen te manifesteren. Soms speelt de overheid een intensievere rol door, direct of via andere maatschappelijke initiatieven, de capaciteit te vergroten en het initiatief financieel een steun in de rug te bieden.

58 Emerson, K, Nabatchi, T, Balogh, S. (2012), An Integrative Framework for Collaborative Governance, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 22, Issue 1, January 2012, Pages 1–29,

Door het coproducerende emergente en hachelijke kenmerk van wildgroei kan dat niet door een overheid programmatisch of organisatorisch goed ingeregeld worden. Er is geen duidelijke leider, woordvoerder of vertegenwoordiger die namens ordelijke ‘achterbannen’ als aanspreekpunt voor de overheid optreedt.⁵⁹ Voor de overheid is een ontmoeting met initiatiefnemers of betrokken actoren niet alleen een kennismaking met een veelbelovend idee, maar ook met voor hen vaak onbekende diversiteit van actoren. Het draait om een nieuwsgierige houding, het leren zien hoe 1000 ‘bloemen’ allang op allerlei plekken groeien en de stap naar de wereld zetten omdat alleen van nabij dat waarneembaar en deelbaar is. Kortom, het gaat hierbij om het waarnemen van en reageren op potentie.⁶⁰ En om het hebben van het vermogen om (over)woekering toe te staan en de schoonheid van de wanorde te zien die hierin tot stand komt.

9.4 Kracht en keerzijde: co-evolutie vs. het verstoren van de biodiversiteit

De grootste kracht van de metafoor van de wildgroei komt vanuit de interactie tussen een divers aantal actoren, waaruit nieuwe, creatieve inhoud ontstaat. Tsing benadrukt daarbij juist de noodzaak om het frictierijke samsenspel van vele onderdelen te herkennen, zowel van menselijke als van niet-menselijke actoren.⁶¹ Op deze manier staat de metafoor van de wildgroei voor een holistische kijk op het ontstaan van aanstekelijke initiatieven of: landschappen van wildgroei. Nieuwe invasieve ‘soorten’, of ideeën, dienen zich aan en co-evolueren met bestaande organismen. In de eerste instantie gaat aanstekelijkheid volgens de wildgroei metafoor dus niet over snelle verspreiding. De kracht ligt hier juist in inbedding in het bestaande als vorm van aanstekelijkheid. Een initiatief krijgt een vaste plek binnen de lokale context en zorgt bij de gemeenschap voor meer bewustzijn over de relatie tussen mens- en natuur. Dit zorgt vaak voor initiatieven die lang meegaan. Het initiatief creëert waarde voor de omgeving en heeft potentie om als inspiratie te fungeren voor anderen. Ook zit aanstekelijkheid in het idee dat in het ecologisch systeem dat ontstaat na verspreiding nieuwe, eigen inhoud kan groeien, die eigen is aan de verbintenis tussen actoren aldaar. De essentie en schoonheid van wildgroei zit dan in de mogelijke over-

59 Peeters, R., Schulz, M., Twist, van, M., Steen, van der, M. (2011), *Beweging bestendigen: over de dynamica van overheidssturing in het rizoom*. NSOB: Den Haag.

60 Schulz, M., Heijer, den, H., Baas, de, J.H., Steen, van der, M. (2017), *Sturen en stromen: overheid in een samenleving waarin iedereen stuurt*. NSOB: Den Haag.

61 Tsing, A. (2017). The Buck, the Bull, and the Dream of the Stag: Some unexpected weeds of the Anthropocene. *Suomen Antropologi: Journal of the Finnish Anthropological Society*, 42(1), 3–21.

woekering van nieuwe landschappen: en de rijkdom die dat met zich meebrengt voor het gebied zelf en de gemeenschap.

Het context specifieke karakter van wildgroei op verschillende plekken raakt een keerzijde van de wildgroei, namelijk dat de emergentie die ontstaat op verschillende plekken, niet zomaar te kopiëren is. Ook zijn processen en relaties grotendeels informeel en organisch tot stand gekomen, zeker in de fase voordat er een zichtbaar samenwerkingsverband is. Dit maakt het voor anderen vaak onnavolgbaar – en van precies ‘volgen’ moet je, volgens de logica van dit metafoor, dan ook ver wegblijven. Bij het opschalen of verspreiden van initiatieven, gaat het dan eerder over opnieuw kennismaken op hele nieuwe omgevingen en deel worden van de netwerken die daar een rol spelen in het (on)mogelijk maken van nieuw leven. Dit verleidingsmechanisme is daarmee gesitueerd binnen dat soort netwerken en niet iets dat jij hen kan komen brengen van buitenaf. Bovendien kent het geen succesgarantie: het verstrengelen van relaties, activiteiten en betekenissen blijft op elke plek een ingewikkeld proces, waarbij risico's bestaan dat relaties worden verstoord, mensen profiteren ten koste van anderen, dat mensen gedemotiveerd raken. Daarnaast bestaat er natuurlijk het risico dat ideeën niet passen bij de context en door een dominante kracht 'erin wordt gevochten', waarbij zij de gegroeide sociale en natuurlijke omgeving beschadigen en verarmen. In het ergste geval vormt het initiatief dan een bedreiging voor de biodiversiteit.

9.5 Wildgroei en de rol van DuurzaamDoor

Vanuit de metafoor van de wildgroei zijn er enkele parallellen te trekken met het werk van het programma DuurzaamDoor. Terugkomend op het initiatief van de burgerboerderijen, zien we de responsieve overheidsrol – een belangrijke voorwaarde voor aanstekelijkheid volgens de wildgroei – terug in de aanpak van DuurzaamDoor. Aanstekelijkheid en verspreiding via wildgroei, vragen in de eerste plaats om acceptatie van het feit dat schaal maken juist ook een intensief lokaal gebeuren is. Dat woekering van wildgroei op een specifieke plek ook schaal maken is, net zo goed als wildgroei op een andere plek voor elkaar te krijgen door daar 'opnieuw beginnen' (maar wel met een hele historie en ervaring in ieders achterzak). Schaal maken heeft hier dus de betekenis van maatwerk op veel plekken, niet van uniformering. Wildgroei is locatie gebonden en vraagt ook van DuurzaamDoor waardering voor iets dat soms niet helemaal inheems is, het bestaande bedreigen kan en daardoor ook weerstand kan oproepen. DuurzaamDoor heeft de inschatting gemaakt dat burgerboerderijen een waardevolle innovatie kunnen zijn, vanuit het idee van experimenteren en ondersteunt



daarmee financieel het initiatief voor burgerboerderijen. Zowel DuurzaamDoor als de Stichting Burgerboerderijen stellen geen voorwaarden of eisen en verlangen geen grote institutionele structuren. Dat geeft ruimte om te woekeren. Het creëren van ruimte, vrijheid om te woekeren, kan een bijdrage vanuit DuurzaamDoor zijn om wildgroei mogelijk te maken, net zoals het niet dominant en niet uniformerend er zelf in participeren om mee te ontdekken wat leven geeft. Daarnaast kan het helpen om mensen te steunen vaardig hun weg te vinden in een wildgroeibenadering, als ook om dat wat te ondersteunen in termen van voorwaarden, financiën, regels en ga zo maar door – zonder het over te nemen of te overschaduwen. Wildgroei heeft ruimte nodig en DuurzaamDoor staat voor de afweging waar en wanneer deze ruimte te bieden.





De lappendeken



10. De lappendeken: aanstekelijkheid via verknoping

Heeft dat allemaal iets met elkaar te maken dan?

De burgerboerderijen in Flevovand, het platform KAN Bouwen, de Community of Practice Financial Institutions and Natural Capital, de Webber-community, Slow Food Nederland en het Slow Food Youth Netwerk, de groene schoolpleinen in Den Haag, de opgroeiruinte van EnergieSamen, de regionale transitie-werktafels, de participatietafels Circulaire Economie en Voedseltransitie, de Top van Onderop, transitiewerkers, System Conviners, kinderberoerderijen, de Coöperatie Leren voor Morgen, Jong leren Eten, de Biomassa Alliantie, energiegemeenschappen, Local4Local, MAEX-platform Voedsel van Dichtbij en de Whole School approach – allemaal initiatieven uit het netwerk van DuurzaamDoor. Elk draagt op zijn eigen manier bij aan de duurzaamheidsopgaven van vandaag. Met de gedachte *the next big thing will be a lot of small things*⁶² wordt duidelijk dat groter veranderingen vaak klein beginnen. Niet dat de initiatieven, programma's en gemeenschappen op zichzelf klein zijn, maar ze zijn wel ooit klein begonnen. Uit de dans van individuele sneeuwvlokken ontstaat de grootsheid van een lawine – een illustrerend voorbeeld van emergentie, waarbij het geheel meer is dan de som der delen. Het gaat om lokaal handelen, maar globaal denken⁶³ en daarbij territoriaal verbinden⁶⁴ en groeien via verschillende vormen van verspreiding en aanstekelijkheid. Elk initiatief vraagt om een eigen benadering, maar uiteindelijk is voor elk initiatief verbinding essentieel om echt impact te maken. Het programma DuurzaamDoor speelt hierin een verbindende rol door initiatieven samen te brengen, maar een verzameling van initiatieven is niet vanzelf ook het samenhangende geheel van een lappendeken.

10.1 Inhoud, actoren en plekken

Duurzame transities blijken geen eenduidig proces met een vastomlijnde routekaart. Integendeel, ze ontstaan uit een dynamisch samenspel van ideeën, actoren, en plekken. Dit maakt het proces niet alleen complex, maar ook krachtig. De gedachte is dat allerlei vraagstukken historisch ontstaan zijn door zo'n samenspel in allerlei netwerken: dat maakt ook juist dat een

62 Declerck, J. (2020) The next big thing will be a lot of small things. AWB en Delta Atelier.

63 Vermaak, H. (2025). De logica van de lappendeken: Verbindingswerk rond vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn. Boom.

64 Latour, B. (2018). Down to Earth. Polity.



fossiele economie, postkoloniale verhoudingen of krakende zorgsystemen zo lastig veranderbaar zijn. Dat systemische samenspel dat het maakte, houdt het ook in stand via een weefsel van gevestigde belangen, ideeën en relaties. Daar is geen enkele centrale actor tegenop gewassen: niemand is in een positie van genoeg controle en overzicht. Juist een vernetwerkt antwoord erop heeft juist diezelfde massa, diezelfde variëteit, diezelfde verwevenheid om dat wel te kunnen.

In het hart van deze beweging staan allerlei mensen: van transitie-werkers tot betrokken burgers, van commerciële innovatoren tot beleidsmakers, van handelsketens tot activisten die de verandering vormgeven (wie). Transities, zoals de duurzaamheidsopgaven, draaien niet zozeer om brede alomvattende masterplannenoplossingen. Het gaat om co-creatie op twee verschillende manieren: enerzijds binnen de begrensde omgevingen waar gesitueerde handelingspraktijken worden gerealiseerd: ongeacht of dat nou een innovatief product, een handelsakkoord, een beweging van tegelichters of wat dan ook is. Daarnaast is er sprake van cocreatie in de verbindingen tussen al die gesitueerde praktijken. Je kan je voorstellen dat net zoals er veel en veelsoortige praktijken zijn, de verbindingen ertussen net zo veelsoortig kunnen zijn en in potentie nog groter in aantal. De optelsom van al die kernen en lijnen is een netwerkbenadering waarin velen meesturen, maar niemand de regie heeft.

Dit betekent dat het verbindingswerk in de schoot ligt van heel veel actoren, die dat vaak ook al onzichtbaar en ongevraagd deels doen – vaak wel geremd door klassieke organisatieopvattingen alsof dat niet zomaar zo mogen: dat is niet jouw afdeling, taak, vak, en dergelijke. De drijfveer om dat verbindingswerk te doen is omdat vele actoren zich ook wel beseffen dat terugtrekken op het eigen eiland te kort schiet om iets te betekenen rond allerlei bredere vraagstukken. Nou heeft niet iedereen iets met alle brede vraagstukken (gelukkig), maar vaak wel met een paar omdat die raken aan de vaktrots, een eigen geschiedenis, waardes die men koestert. En rond die vraagstukken biedt de spanning tussen de beperking van de eigen eilandpraktijk en de ambitie rond het bredere vraagstuk de motor om allerlei verbindingswerk rondom te doen om toch meer te bereiken.

Het klassieke perspectief op verandering is vaak lineair en hiërarchisch: een rond verhaal dat vanuit gezaghebbende posities wordt ‘verteld en verkocht’. Er is een duidelijke zender waarop velen projecteren dat die controle en overzicht heeft en ontvanger die zichzelf positioneren als daarvan afhankelijk en afwachtend. De boodschap is generiek of toegespitst op een specifieke doelgroep, de inhoud gekarakteriseerd door analyses, heldere doelen en planmatige taal en de organisatie van verandering ligt op één



plek. Daar tegenover staat een alternatief perspectief, dat uitgaat van een zoekend proces en gespreide sturing. Daarin zijn er vele verhalen naast elkaar die vanuit veel plekken ontstaan, elk meer gebaseerd op sensitiviteit voor hun context en inspelen op mogelijkheden in en rond die omgeving. Dit leidt tot spillover effecten en vakoverstijgende verbindingen. Organisatorisch betekent dit dat verandering niet van één plek komt, maar ontstaat in een samenspel van netwerken en interacties, het is meervoudig in plaats (waar) en tijd. Dat samenspel leidt tot uitkomsten die verrassend anders (en dus juist ook vernieuwender) uit kunnen pakken dan iemand had kunnen bedenken.

Deze alternatieve manier van aanstekelijk verspreiden illustreren we met het beeld van een lappendeken – een mozaïek van losse elementen die samen een betekenisvol patroon vormen. De logica van de lappendeken helpt ons anders te denken over de veranderbeweging in en helpt ons te begrijpen hoe ideeën groeien, evolueren en zich verweven met bestaande structuren. Een lappendeken is de resultante van enerzijds het vinden of maken van stukken stof en anderzijds het op allerlei manieren aan elkaar stikken en doorstikken van die stof tot een groter geheel. Net zo ontstaat transitie door enerzijds het realiseren van krachtige praktijken en initiatieven en anderzijds het verbinden van dat alles waarin ze elkaar versterken en de bredere context doen verschuiven. Waar in het klassieke model één actor de verandering drijft, zijn er in de lappendeken meerdere actoren die in interactie verandering vormgeven. In plaats van een enkelvoudige, afgebakende boodschap, ontstaat een veelzijdig, rijk mozaïek van ideeën die zich voortdurend aanpassen en ontwikkelen. Verandering vindt niet plaats in uniforme, gelijksoortige praktijken, maar juist in diverse contexten, waar ideeën zich aanpassen en vermengen.

10.2 Aanstekelijk maken via verknoping in de lappendeken

De lappendeken toont zich als een inzet van lapjes, met gelaagdheid van de stof en veelsoortig stikwerk. Oorspronkelijk is het een symbool van zuinigheid, van het creëren van iets bruikbaars met wat al voor handen is. Maar al vroeg werden ook betekenisvolle of gewaardeerde stoffes verzameld om die later in een lappendeken een plek te geven en zo knap mogelijk te doorstikken. Men maakte er zo op twee manieren 'het beste van'. 'Quilting bees' – sociale bijeenkomsten waar mensen samenkomen om te naaien, ideeën uit te wisselen en relaties te versterken – maken van de lappendeken een krachtig middel om niet alleen stoffelijke, maar ook sociale banden te weven.



De lappendeken is meer dan een materieel object; zij functioneert als een symbolische representatie van adaptiviteit, samenwerking en organische groei.⁶⁵ Wat begint als een verzameling losse stukken stof, groeit via stiksels en verbindingen uit tot een dynamisch en gelaagd geheel. Dit proces illustreert een bredere thematiek: de instandhouding van complexiteit door middel van incrementele en iteratieve processen om complexe vraagstukken aan te kunnen, waarbij het eindresultaat niet volledig vooraf te plannen is, maar zich ontwikkelt door voortdurende interactie tussen elementen.

Van oorsprong was de lappendeken een uiting van zuinigheid en hergebruik: versleten stoffen kregen een tweede leven, waarbij functionaliteit en esthetiek samenkwamen. Gaandeweg ontstonden er structuren en patronen die niet alleen visuele harmonie creëerden, maar ook narratieven representeren. Dit proces, waarin bestaande elementen op een nieuwe manier worden geordend en betekenis krijgen, is kenmerkend voor veel maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen. De lappendeken is bij uitstek een voorbeeld van *patchiness*: een situatie waarin diversiteit, onvolkomenheid en iteratieve aanpassing niet als beperkingen worden gezien, maar juist als bouwstenen voor een veerkrachtig en robuust geheel.⁶⁶

Elke lap in de deken heeft een eigen kleur, textuur en oorsprong, maar draagt bij aan het grotere geheel. In termen van bestuurskunde weerspiegelt dit een fundamenteel inzicht: diversiteit binnen systemen leidt niet noodzakelijkerwijs tot fragmentatie, maar kan – mits goed verbonden – bijdragen aan een veerkrachtiger en innovatiever geheel. Dit principe is niet alleen van toepassing op sociale structuren en netwerksamenwerking, maar ook op kennisontwikkeling en beleidsvorming, waarin het samenbrengen van verschillende perspectieven en expertises leidt tot meer gelaagde en duurzame oplossingen zowel binnen lokale praktijken als in het samenspel daartussen. Het geeft bovendien een heel ander beeld van ‘integraliteit’ waaronder doorgaans een naadloos verbonden, uit een geheel vervaardigd construct wordt verstaan wat pluriformiteit zwaar onder druk staat terwijl met de mond juist dat zo wordt beleden⁶⁷. De lappendeken representeert ook samenhang tussen met elkaar verbonden delen maar laat maar viert het verschil als onderdeel van verbonden meervoudigheid en onvermijdelijke contradicties ertussen als een motor voor vernieuwing

65 Vermaak, H. (2025). De logica van de lappendeken: Verbindingswerk rond vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn. Boom.

66 Tsing, A., Deger, J., Keleman Saxena, A. & Zhou, F. (2024). Field Guide to the Patchy Anthropocene: The New Nature. Redwood City: Stanford University Press.
<https://doi.org/10.1515/9781503638662>

67 Frissen, P. (2023) De integrale staat. Boom.



De lappendeken is tevens een illustratie van duurzaamheid in de meer letterlijke zin van het woord. In plaats van een nieuw product van grondstoffen te maken, worden bestaande materialen hergebruikt en op innovatieve wijze ingezet. Dit principe is relevant voor beleids- en organisatieontwikkeling: niet alles hoeft van de grond af aan te worden opgebouwd; bestaande structuren, kennis en middelen kunnen opnieuw worden geconfigureerd om tot vernieuwende oplossingen te komen. Sterker nog: elk van die aspecten is verbonden met specifieke deelpraktijken en arena's waar actoren bij horen die daar allang hun werk van hebben gemaakt. Wanneer zij – met de bredere vraagstukken voor ogen – kritisch naar dat werk kijken vormt dat meteen een aangrijpingspunt voor het deblokkeren of reconfigureren van dat soort praktijken. Vernieuwing behoudt zo menselijke maat.

Een lappendeken ontstaat niet in één keer, maar groeit lap naast lap, stiksel naast stiksel, laag voor laag. Dit weerspiegelt hoe complexe vraagstukken en samenwerkingsverbanden zich ontwikkelen: door middel van incrementele stappen, voortdurende evaluatie en de bereidheid om bestaande structuren te heroverwegen. Wat de lappendeken uiteindelijk zo betekenisvol maakt, is haar vermogen om losse fragmenten te verbinden tot een samenhangend en functioneel geheel. Dit is niet alleen een kwestie van technische uitvoering, maar ook van relationele dynamiek: het proces van samen naaien, delen en uitwisselen – zoals zichtbaar in de '*quilting bees*' – weerspiegelt bredere mechanismen van samenwerking en collectief leren.

In bestuurskundige zin laat de lappendeken ook zien dat imperfectie geen diskwalificatie hoeft te zijn, maar een intrinsiek onderdeel is van veerkracht en innovatie. Ingevingen krijgen een plek, improvisatie mag bij *quilting* en dat leidt tot verrassende uitkomsten, juist door de speelsheid die daarbij hoort. Sommige lapjes in de lappendeken lijken wellicht op zichzelf lelijk, maar als onderdeel van het geheel passen ze prima, horen ze er ook bij. Natuurlijk kunnen lappen worden vervangen, maar dat verandert ook de deken als geheel. In een wereld waarin beleidsvraagstukken steeds complexer en interdependent worden, is het vermogen om bestaande structuren te verbinden, te herconfigureren en gezamenlijk betekenis te geven aan verandering, essentieel voor duurzame en effectieve ontwikkeling.

10.3 Leren van de metafoor van de lappendeken

De lappendeken als metafoor voor de groei van ideeën en initiatieven biedt een rijk beeld van hoe samenwerking, diversiteit en flexibiliteit bijdragen aan een dynamisch en robuust geheel. Groei is hierbij geen lineair of volledig voorspelbaar proces, maar een gelaagde en organische ontwikkeling



waarin bestaande middelen en kennis op duurzame wijze worden benut. Dit vraagt om lange adem meer dan om een lange termijnperspectief. Het gaat om kleine, doordachte toevoegingen die geleidelijk en cumulatief leiden tot een veerkrachtig en betekenisvol resultaat. De lappendeken illustreert hoe initiatieven sterker worden wanneer zij zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden en ruimte laten voor de unieke bijdrage van verschillende actoren.

Inzicht in groei en opschaling kan worden verdiept door de dynamiek van de lappendeken nader te beschouwen. Elk afzonderlijk lapje functioneert als een soevereine eenheid binnen grotere systemen en draagt bij aan het geheel zonder zijn eigen karakter te verliezen. Dit reflecteert een fundamenteel principe van schaalvergroting in een netwerkcontext: initiatieven breiden zich niet uit via een centraal aangestuurd plan, maar door middel van gespreide sturing op eigen innovaties en onderlinge verbindingen. De resultante daarvan, waar niemand zomaar op stuurt, zijn emergente netwerken en toegenomen impact. Dit weerspiegelt de essentie van co-creatie op heel veel plekken tegelijk: groei en opschaling zijn niet het werk van één actor, maar het resultaat van een netwerk van samenwerkende partijen die hun kennis en middelen bundelen. Het ontbreken van een eenduidige eigenaar of centrale regie betekent niet dat er geen samenhang is, maar dat de kracht van het geheel voortkomt uit de diversiteit en functionele fricties van vele bijdragen. Dit principe is van fundamenteel belang bij de duurzame uitbreiding van initiatieven: brede betrokkenheid en gespreid eigenschap vergroten niet alleen de legitimiteit, maar ook de veerkracht en schaalbaarheid van een initiatief. Het principe van diversiteit binnen een lappendeken beperkt zich niet tot de veelsoortigheid van lapjes: de (innovatieve) praktijken van allerlei aard. Het betreft net zo goed een veelsoortigheid van stikwerk tussen en door lapjes en lagen: allerlei verbindingslijnen ertussen. In de bestuurskunde gaan de gedachten vaak als eerste uit naar schakelwerk in institutionele arrangementen: ketensamenwerking, alliantievorming, transitietafels, opgavegericht werken, gebiedsgericht realiseren. Maar het kan net zo gaan om verspreidingswerk om knowhow te delen tussen professionals in allerlei leerprocessen: experimenteren, leergemeenschappen, vaknormering, onderzoek, *best practices*, socialisering. Maar ook kan het in het teken staan van spitwerk om onderliggende betekenis- en machtsstructuren te slechten die transitie danig in de weg zitten: demonstraties, studiegroepen, burgerpanels, rechtszaken, *hacking*, innovaties onder het maaiveld. Spreiden, schakelen en spitten vormen drie dimensies van schaal maken die alle drie in verbindingswerk van waarde kunnen zijn, maar die vaak eenzijdig benut worden afhankelijk van het repertoire of ervaring waar iemand mee vertrouwd is. Het oprekken van ver-



bindingsvariëteit is daarmee instrumenteel om aanstekelijkheid krachtiger te maken. In de praktijk betekent dit alles dat initiatieven zich kunnen ontwikkelen door een combinatie van methoden en werkwijzen, waarbij heterogeniteit niet als obstakel wordt gezien, maar als een systeemkwaliteit die innovatie en aanpassingsvermogen stimuleert.

Naast de structurele aspecten van de lappendeken biedt haar gelaagdheid een diepere reflectie op de complexiteit van opschaling. Een lappendeken bestaat uit meerdere lagen – een bovenkant, een vulling en een achterkant – die gezamenlijk zorgen voor stevigheid en samenhang. Dit weerspiegelt hoe initiatieven zich op verschillende niveaus ontwikkelen: van concrete operationele acties tot strategische overwegingen, en van lokale experimenten tot institutionele inbedding. Vanuit een lappendekenperspectief blijft echter dat werk op elk van die lagen een begrensde gesitueerde praktijk: strategie of inbedding raakt soms velen, maar de feitelijke vormgeving ervan is meestal een product van enkelen. Juist door begrensde praktijken te legitimeren is het mogelijk daar ook de diepte in te gaan en iets bijzonder te leveren. Door dat ook te doen op ‘hogere niveaus’ relateert het ook dat die activiteiten niet dominant of bepalend hoeven te zijn voor wat elders gebeurt. Opschaling vraagt om aandacht voor deze verschillende lagen, waarbij de uitdaging is om de onderlinge verbindingen te versterken zonder de flexibiliteit en responsiviteit van het geheel te verliezen door dit soort dominanties.

10.4 Kracht en keerzijde: creatieve spanning vs. ‘bovenaf’ ?

De lappendeken vormt een krachtig beeld voor de manier waarop diversiteit, samenwerking en flexibiliteit bijdragen aan het verspreiden en opschalen van initiatieven en het hanteren van complexe vraagstukken. De metafoor laat zien hoe uiteenlopende elementen met elkaar kunnen worden verbonden zonder dat hun intrinsieke waarde verloren gaat. Tegelijkertijd roept deze benadering ook allerlei spanningen op openheid naast structuur, variëteit naast samenhang, sturing naast emergentie, oprekken naast begrenzen van eigen invloed, lokale praktijken en contextgevoelighed. Het benutten van de kracht van de lappendeken vraagt erom die spanningen niet weg te poetsen door bijvoorbeeld het ene te verkiezen boven het andere maar ook niet door verscheurd te raken door ze te balanceren. Vernieuwing schuilt in het benutten van dat soort contradicties als onlosmakelijke horend bij het vraagstuk en niet een obstakel om dat te hanteren.



Ze agenderen wat aandacht behoeft en aansluiting verdient⁶⁸. Hoewel de lappendeken een krachtige en inspirerende metafoor biedt, kent deze benadering ook grote beperkingen als die eenzijdig wordt geïnterpreteerd als iets wat van 'onderop', van 1000 bloemen bloeien. Dat alles mag en dat het goed komt als je maar ruimte geeft en de boel loslaat. Dat soort inkleuring leidt tot allerlei schaduwzijden. Allerlei sturing van 'bovenaf' lijkt dan niet meer te kunnen. Aan de veelheid van initiatieven kleeft schijnbaar geen eis meer van ambachtelijkheid en meerwaarde: een uitnodiging voor fragmentatie en middelmatigheid. Ruimte geven en regie achterwege laten kan gelijk staan aan verwaarlozing waarbij juist veel kiemen van vernieuwing sneuvelen bij gebrek aan ondersteuning en zorg. De gedachte is dat veel vertrouwde sturingsinstrumenten hun plek niet hoeven te verliezen: een heldere beleidsvisie, een samenwerkingsstructuur, vakmatige standaarden, een overzichtskaart van wat speelt, wet- en regelgeving, doortastend investeren. Wat wel verandert is de pretentie van dat soort inspanningen. Neem het scheppen van overzicht vanuit een helikoptervisie: dat is waardevol zolang je beseft dat je juist ook dan weer het leeuwendeel niet ziet: namelijk alle rijke details die op de grond spelen. Je ziet grote lijnen in het landschap maar je hebt vanuit de helikopter geen idee wat er op de grond feitelijk leeft. Kortom: veel klassieke sturing blijft als een van de vele sturingsvormen. Het wordt gedecentreerd net zoals al het andere in de lappendeken: als een lapje in het geheel, niet de cockpit voor dekenmanagement.

Naast flexibiliteit benadrukt de lappendeken het belang van collectieve inspanning. Vaak wordt zij niet door één persoon gemaakt, maar door meerdere betrokkenen die elk een eigen bijdrage leveren. Verschillende betrokkenen kunnen ook een verschillende lappendeken waarnemen. De lappendeken zelf kan meervoudig zijn. Voor de een horen sommige lappen er wel bij en voor de ander niet. De lappendeken bestaat immers alleen in metaforische zin, er worden niet fysiek lappen aan elkaar genaaid – dat te doen zou weliswaar een krachtig beeld opleveren, maar ook de essentie van de meervoudigheid die in de metafoor besloten ligt vernietigen. De lappen fysiek maken, afgrenzen welke lappen erbij horen en welke niet, dat kan natuurlijk prima om het idee achter de lappendeken te demonstreren, maar als zo een representatie manifest wordt gemaakt om vervolgens leidend te worden voor het handelen, bestaat het risico dat de modelering wordt gezien als de werkelijkheid.

68 Van Twist, M. & Vermaak, H. (2022). Paradoxen: werk maken van ongemak. *Management & Organisatie*, 5/6, 152-175



10.5 De lappendeken en de rol van DuurzaamDoor

DuurzaamDoor is onderdeel van de lappendeken – sterker nog – DuurzaamDoor heeft zich verantwoordelijk gemaakt voor een deel van het naaiwerk van de lappendeken. Initiatieven signaleren, uitnodigen, verbinden, open staan voor andersdenkenden. In plaats van een strak centraal beleid, bestaat de realiteit uit een mozaïek van losse initiatieven, perspectieven en oplossingen. Tenminste, dat zou een verhaal kunnen zijn dat DuurzaamDoor vertelt over de mede door haar tot stand gebrachte kennisproductie en – verspreiding. Waarbij de vraag dan is wat manieren zijn om de samenhang tussen de delen te versterken en te vertellen.

Een overzicht van alle gesponsorde en mogelijk gemaakte projecten en initiatieven is nog niet in zichzelf een lappendeken. De uitdaging voor DuurzaamDoor bestaat er dan in om met de metafoor van de lappendeken meer zicht te krijgen op tot de meer impliciete dwarsverbanden daartussen, op doorwerkingen naar andere praktijken elders, maar ook op hoe allerlei activiteiten zich lieten beïnvloeden door verschuivende contexten. Dat soort verbindingsactiviteiten en samenwerking vormen de samenhang in de lappendeken en naarmate daar meer oog voor is biedt dat ook aangrijpingspunten om dat gericht te versterken.

Daarnaast maakt dat mogelijk daar ook een verhaal over te vertellen die anderen helpt waarderen om een lappendeken niet zien als een probleem, maar als een kracht – daar gaat het om. Een lappendekenverhaal wordt geconstrueerd door het benoemen van velerlei lappen, de veelsoortige samenhang daartussen en een afweging van kansen en mogelijkheden om dat verder te laten groeien in omvang en impact. Maar vooral ook verlangt het problematiseren en soms ook ridiculiseren van simplistische maar geruststellende verandernarratieven van geplande verandering waarin eenheid van sturing, doelgerichtheid van actie, transparantie van handelen en stabiliteit van organisaties voorop staan. Het zijn die narratieven en benaderingen die de afgelopen decennia niet goed in staat lijken de complexiteit diepgaand en krachtig te hanteren die voorligt. Juist in dat licht oogt een lappendeken dan als alternatief zo gek nog niet. Dat vergroot de bereidheid van initiatieven om te luisteren naar elkaar, om te begrijpen dat ze in al hun pracht en schoonheid en in hun verlangen naar grootsheid en navolging, ook gewoon maar kleine lapjes in een lappendeken zijn. Dat maakt ze niet onbelangrijk, dat maakt ze alleen niet overheersend en juist daarmee pas echt onderdeel van een groter geheel. Het cultiveren van dergelijk bewustzijn is ook onderdeel van de lappendeken als metafoor, als strategie om aanstekelijk schaal te maken.



11. Hoe aanstekelijk wil je het maken?

Een onderwerp als duurzaamheid roept al gauw het verlangen op om dat wat werkt harder en verder te spreiden. Op de vraag ‘hoe aanstekelijk wil je het maken’ is het antwoord dan ‘zo aanstekelijk mogelijk’. Als er meer kan, lijkt dat te prefereren. Tenminste, als dat wat wordt vernieuwd er niet door verwatert, want daardoor kan aanstekelijkheid in de kiem gesmoord worden. Zodra wat elders landt niet doet waar men op hoopte, komt de klad in verspreiding. En terecht. Dit risico is zeker niet fictief: zodra mooie innovaties worden omgezet in gestandaardiseerde protocollen en uitgerold naar partijen die zelf die innovaties niet bedacht hebben, is er meestal een scherp contrast tussen de kwaliteit van het origineel en de kwaliteit van de kopieën. Preciezer zou het dus zijn om te zeggen: ‘je wil de grootst mogelijke verspreiding zonder onderweg te verliezen wat van waarde is’. De zorg voor kwaliteit van wat wordt gespreid, garandeert zowel de waarde van verspreidingswerk, maar begrenst ook de snelheid en omvang ervan⁶⁹. Natuurlijk wil iedereen zo snel, breed en diep mogelijk spreiden, maar is er ook het besef dat die op gespannen voet kunnen staan met elkaar. Dat gezegd hebbend: ‘je zoekt de grenzen op van wat je kan bereiken’. Voorbij die grens overvraag je jezelf en je consorten: niet alleen neemt de kwaliteit van wat je verspreidt af, maar ook ben jijzelf niet echt een aantrekkelijk om anderen aan te steken net zo goed hun invloed op te rekken. Daarmee is ‘rups-je nooit genoeg’ meer een uiting van emotioneel gedreven handelen dan van een productieve verspreidingsstrategie. De grens onderkennen en verleggen is echter een gezonde maatvoering: het niet zomaar genoeg nemen met een eerder werkbare verspreidingsweg, het willen (onder)zoeken of er niet nog meer kan en het verkennen hoe dat er dan uit kan zien. Het is de ambitie van DuurzaamDoor en het is ook de dragende vraag voor dit essay.

Het korte antwoord: er kan meer. Daar zijn we zeker van.

69 Krackhardt, D. (2001). Viscosity models and the diffusion of controversial innovations. In: A. Lom & E.R. Larsen (red.) Dynamics of organizations: computational modeling and organizational theory. MIT Press.

11.1 Verkennen wat meer kan

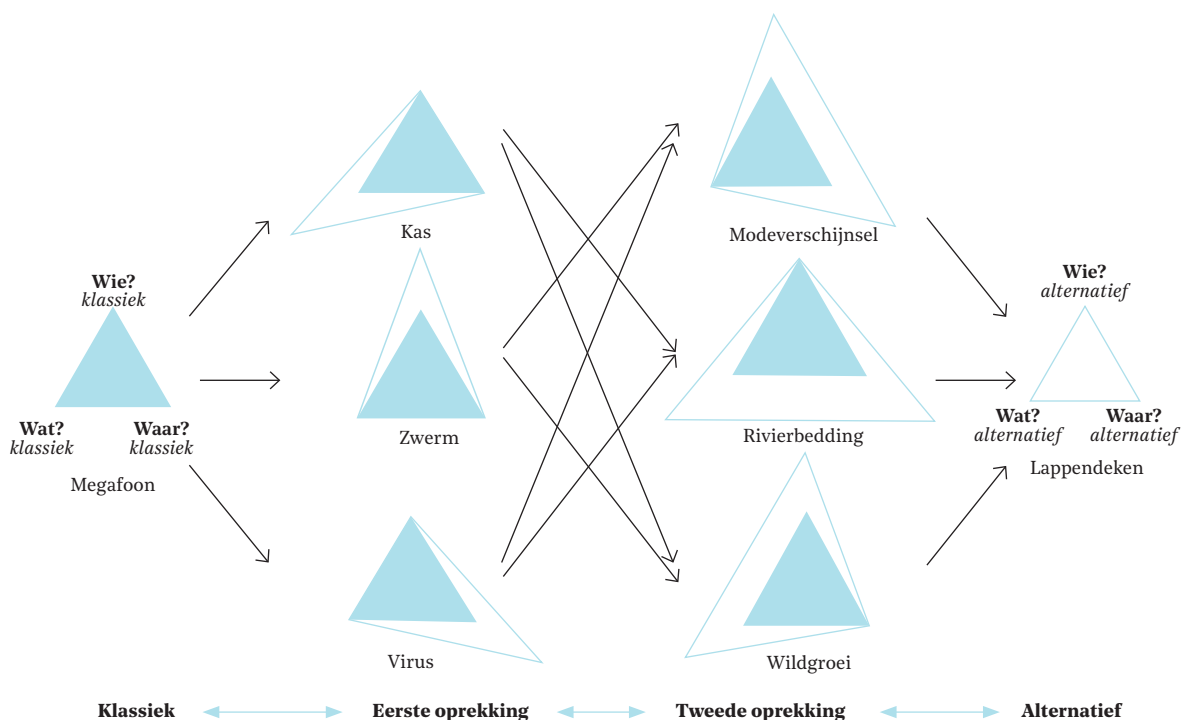
Een eerste manier om aanstekelijker te spreiden is om het denken niet te beperken tot een klassieke verspreidingsbenadering: de megafoonmetafoor. Eens te meer daar kennisgeving van onderzoeksresultaten niet vanzelf ook verspreiding via de megafoon betekent. De megafoonmetafoor veronderstelt immers herhaling, herhaling en nog meer herhaling van de boodschap. Voorbij de megafoonmetafoor leren denken en handelen is een hoofdboodschap uit dit essay die we – met een lichte knipoog naar de megafoonmetafoor – niet vaak genoeg kunnen herhalen. We verkenden zeven andere benaderingen waarvan er heel wat ook al door DuurzaamDoor worden gepraktiseerd of anders met enige moeite goed op zijn te pakken. Lees het essay echter niet als pleidooi lezen om de megafoonbenadering te schrappen. Als iemand iets prachtigs heeft bedacht wat op veel plekken erg goed gebruikt kan worden en eenduidig verteld kan worden zonder het daarmee plat te slaan: alsjeblieft, doe het. Hou dat zo. Daar is niks mis mee. Een goede boodschap mag worden herhaald en zal ook dan de erkenning krijgen dat die herhaling terecht is.

Wat echter makkelijk kan gebeuren is dat de verkozen benadering (megafoon of andersoortig) een reflexmatige keuze is of wordt: een manier die vertrouwd is, die vaker is benut, die verwacht wordt, waarin geloof bestaat. De keuze voor een bepaalde insteek van verspreiding is dan minder ingegeven door maximale impact dan door organisatorische routines en eigen voorkeuren en blinde vlekken. Met het hier aangereikte palet van verspreidingsvormen bepleiten we om actief te verkennen of er niet meer te bereiken valt door juist die routines en voorkeuren ter discussie te stellen en op te rekken.

Er zijn meerdere manieren om te komen tot een breder repertoire. Een eerste manier is om paletgedreven te verkennen van wat nog meer kan. Een tweede manier is om dat creatief te verkennen. En die twee kunnen elkaar ook versterken.

Paletgedreven verkennen

In de navolgende figuur hebben we een overzichtsplaat opgenomen waarin alle acht metaforen een plek hebben gekregen. Links staat de klassieke benadering, ernaast de drie metaforen die ontstaan als één specifiek aspect wordt opgerekt, dan de drie metaforen die ontstaan als twee specifieke aspecten worden opgerekt. Uiteindelijk komt de metafoor van de lappendeken, waarin alle drie aspecten worden opgerekt.



Figuur 11.1: Oprekken van het verspreidingspalet: van alle 8 metaforen van aanstekelijkheid

Deze figuur laat een palet of eigenlijk een kaart zien om door de verschillende metaforen te navigeren. Palet gedreven verkennen neemt de megafoonmetafoor als uitgangspunt en werkt van daaruit verder ‘naar rechts’ door de andere metaforen heen. De pijlen laten in deze figuur zien dat eenmaal gemaakte keuzes ook consequenties hebben. Ze wijzen naar mogelijk ‘vervolgmetaforen’.

Oefening voor paletgedreven verkennen

Wat je kan doen is het volgende: je neemt iets in gedachten dat het verspreiden waard is. En je start links ‘klassiek’: hoe zou het eruit zien als jij dat zou spreiden, naar welke gelijksoortige plekken met welk eenduidig verhaal? Om vervolgens een metafoor op te schuiven naar rechts: wat als je nou eens niet een verhaal zou spreiden, maar veelsoortige verhalen: de kasmetafoor. Hoe zou dat eruitzien? Je kan ook een andere stap naar rechts nemen richting het virus: wat als je nou wel zelf het verspreidingswerk doet en ook met een eenduidig verhaal, maar erg erop inzet dat het op elke plek heel anders gestalte gaat krijgen? Vervolgens kan je ook eens verkennen hoe het zou zijn als je die twee oprekkingen combineert in de ‘rivierbedding metafoor: door zowel een meersoortig verhaal als context gebonden vertaling te zoeken ook al blijf jij wel de centrale actor in dit aanstekelijkheidsproces. En zo verder. →



Op deze manier komen er verschillende 'opties' in beeld om aanstekelijkheid te realiseren. Je gebruikt de figuur dan als een soort 'kaart' om te navigeren door het hele repertoire, om zo op diverse vormen voor verspreiding te komen voor jouw specifieke geval. Zo krijg je al doende een breder palet voor ogen. Dat is van belang omdat je meestal warmer wordt van opties die je je echt voor kan stellen, die je voor je ziet, die je jezelf ziet doen, waar je zicht hebt op wat erbij komt kijken. Hoe rijker dus de beelden bij een optie, hoe meer je die in aanmerking gaat nemen om ook in te zetten. Deze werkwijze is in zekere zin een invuloefening: je gebruikt de metaforen om je denken op te rekken en je te dwingen op nieuwe verspreidingsvormen te komen en die te overwegen.

Creativiteit gedreven verkennen

Nou wordt niet iedereen warm van invuloefeningen. Een invuloefening is gedisciplineerde cognitieve arbeid, waarbij je het verkenningsgevoel kan verliezen om nieuwe wegen te verzinnen. Het kan gelukkig ook andersom: na het lezen van het essay met die diversiteit van manieren in het achterhoofd kan je ook creatief brainstormen over uiteenlopende manieren om te spreiden. Daar verken je niet stap voor stap of je je iets kan voorstellen bij weer een andere metafoor. Nee, in plaats daarvan verken je in het 'wilde weg' met als leidraad vooral om variatie te zoeken: 'kan het niet ook op een hele andere manier?' Verder bewijzen vertrouwde brainstormprincipes hier goede diensten, zoals om de creatieve verkenning vooral samen te doen in een gezelschap van diverse pluimage, om daarin op elkaar door te denken om opties krachtiger te maken en niet meteen kritische kanttekeningen te plaatsen, om het te verwoorden in termen van mogelijkheden die het verkennen waard zijn, niet als maakbaarheden waar je zeker van bent.

Oefening voor creativiteit gedreven verkenning

Al brainstormend verken je mogelijkheden: geen enkel idee is in eerste instantie zomaar te gek. Wat als die partijen ook meedoen met de verhalen die zij hebben? Wat als we zichtbaar maken dat het al gebeurt op veel plekken ook al ziet dat er heel anders uit? Wat als we veel smaakmakers podium bieden en onszelf meer op de achtergrond zetten, zodat zij ermee aan de haal gaan en er krediet voor krijgen? De formulering hebben het karakter van werkhypothesen: hou zou het zijn als...? In de zo opborrelende ideeën zitten meteen al spannender metaforen ingebakken, waarin de inhoud meervoudiger is, verspreiding door velen gebeurt of maatwerk ontstaat op allerlei plekken. Het kan hier ook erg helpen om te kijken hoe in hele andere programma's of thema's soms verrassende verspreidings-successen zijn bereikt: waarom niet doen zoals...? De ramen gaan open. →



Stokt het even, dan helpt het om concrete ideeën, kennis, personen e.d. voor ogen te hebben die het verspreiden waard lijken en hoe het netwerk eruitziet waar dat zou plaatsvinden. Die details roepen vaak ook weer nieuwe ideeën op: over hoe je door kan bouwen op een bepaald succes, hoe specifieke momenten aan te grijpen, hoe verbindingen denkbaar zijn met verwante initiatieven, welke ontmoetingen te leuk voor woorden zouden zijn, welke combinaties echt iets te weeg kunnen brengen.

Wederom geldt dat het helpt om verschillende opties te 'laden' met voorbeelden: hoe zou dat er uit kunnen zien, wat zou dat in dit geval betekenen, wat zou een eerste stap daarin zijn? Want ook hier geldt dat pas zulke rijkheid je ertoe brengt om zulke opties serieus in overweging te nemen.

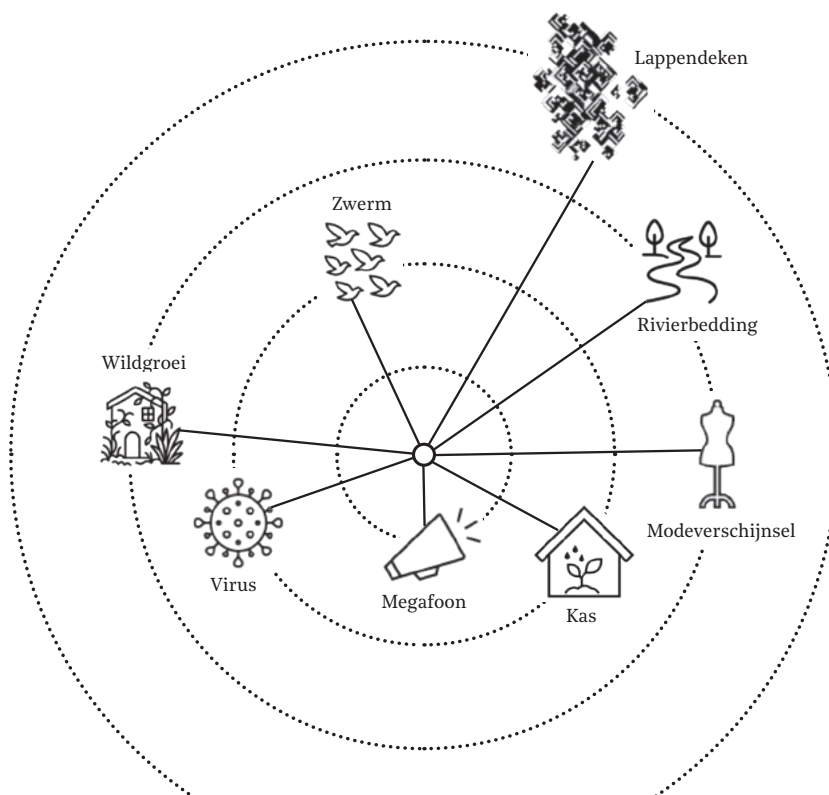
De oogst is hier vooralsnog ongeordend: een lange lijst vol mogelijkheden.

Alsnog de andere manier

Of je nou paletgedreven begint of creatief brainstormend aan de gang gaat, we raden aan nadien dat alsnog om te wisselen. Na het paletgedreven verkennen, laat je dan de teugels los om je af te vragen of er niet nog heel andere vormen denkbaar zijn die helemaal niet aan bod gekomen zijn. Zeker als het palet nog wat onwennig voelt, geeft die vrijheid alsnog ruimte je mogelijkheden voor te stellen die je nog niet meteen goed kan plaatsen.

Andersom kan je de creatieve oogst eens tegen het palet aanhouden. Welke metaforen lijken rijk gevuld en welke volstrekt niet? Welk deel van het palet is gedekt? Is er dan alsnog iets te bedenken op de witte vlekken: verborgen repertoire dat ook van waarde kan zijn?

De resultante is een diversiteit van verspreidingsopties, losjes geassocieerd met de acht metaforen. Zolang er maar meer spreidingsvormen mogelijk en zinvol voorkomen dan voorheen, breder dan de routines van de organisatie en voorbij de eigen voorkeuren. Dan is het repertoire opgerekt: er staan meer wegen open voor spreading. Die zijn bijvoorbeeld als een soort mindmap te tekenen: een navigatiekaart zoals weergegeven in figuur 11.2. Het illustreert dat je verschillende routes en wegen kan bewandelen om verspreiding te bevorderen. En zoals bij een navigatiekaart hoort, dat je dat onderweg ook van route kan wijzigen of verschillende routes kan volgen. Daarmee stappen we met opzet af van de visuele vormgeving van het vorige figuur wat ten onrechte de indruk kan geven dat je altijd maar weg moet bewegen van de metafoor en alles uiteindelijk in een lappendeken uit moet monden. Het oprekken van het palet van links naar rechts in dat figuur beoogt om vrijheid van keuze en krachtiger strategievorming mogelijk te maken, niet om van de ene eenzijdige verspreidingswijze in de volgende te belanden. Die vrijheid is gevisualiseerd in figuur 11.2.



Figuur 11.2: Navigatiekaart voor verspreiding ideeën in het achtvoudige palet

11.2 Situationeel kiezen en combineren

Het ergste om te doen is om al die wegen ook allemaal te bewandelen. Een breder repertoire geeft iets te kiezen. Dat is van waarde omdat niet elke metafoor of elke verspreidingsvorm het meest geschikt of werkzaam zal blijken. Het gaat er dus om niet zo veel mogelijk verspreidingsvormen op te pakken, maar een combinatie van de krachtigste vormen te maken. We suggererden net dat een routinematige selectie daar zeker geen garantie voor is. Maar hoe dan een afweging te maken uit een veelheid van verspreidingsvormen welke meer garantie bieden?

We kunnen een aantal criteria aanreiken die het afwegen waard zijn bij het palet van verspreidingsideeën. We lopen er drie langs. Ten eerste: wat sluit het best aan bij de verspreidingsbedoeling? Ten tweede: wat schept echt veel impact? Ten derde: welke vermogens zijn er in de organisatie om een verspreidingsvorm tot leven te brengen? Alle drie de criteria zijn relevant.

Aansteek-bedoeling

Het hele essay staat vol met voorbeelden. En dat is niet voor niets: het specifieke karakter van een fraai idee of succes om te spreiden suggereert ook iets over welke metafoor daar recht aan doet, welke metafoor er goed bij past.

Neem het verhaal over werklandschappen van de toekomst. Het gaat over natuur inclusieve bedrijventerreinen. Sta daar een moment bij stil vanuit de ‘wat-wie-waar’ driehoek die aan elk metafoor ten grondslag ligt. Dan wordt meteen duidelijk: de beste manier om niet natuur inclusief te zijn is om het overal op dezelfde manier vorm te geven: ongeacht of het op de laagste plek van Nederland in het groene Hart staat, in een kwetsbaar veengebied of op aan de rand van de Waddenzee. Dit betekent dat ‘waar’ het gebeurt vanwege de aard van het idee nogal bepalend mag en moet zijn: natuurinclusiviteit zou dan het best context specifiek vorm te geven zijn. Natuur is altijd in zekere zin uniek, ongeacht waar die zich bevindt. Het zegt ook meteen iets over ‘wat’. Er kan wel munitie zijn voor zo’n maatwerkvertaling in termen van ideeën, voorbeelden, principes, middelen, steunpunten en meer, maar het kan dan toch niet gerealiseerd door het te gelikt, te gestandaardiseerd of te eenduidig te maken. En in termen van wie het doet, is het best mogelijk vanuit een centrale plek veel informatie en inspiratie het land in zenden, maar op een gegeven moment worden die terreinen wel door betrokken zelf vormgegeven. Het stokje moet dus worden overgenomen anders wordt het niets. En als dat gebeurt, is wat op die diverse plekken op een unieke manier gebeurt weer voer voor verhalen en voorbeelden voor verspreiding. Verspreiding vanuit een centrale bron is zo op zijn best partieel en tijdelijk. In dit voorbeeld wil je dus zeker metaforen overwegen die meer aan de rechterkant van het palet zitten, startend met het oprekken van ‘waar’ verspreiding geschiedt (de virusmetafoor) maar daarbovenop ook al snel het oprekken van ‘wie’ (de modemetafoor of lappendekenmetafoor).

Wat we hiermee suggereren, is kijken door de bril van ‘wat-wie-waar’ naar wat eigenlijk de bedoeling eigenlijk is met een bepaald verspreidingsidee. En dat de ene metafoor dan veel meer bij zo’n bedoeling past dan een andere. Of sterker: een verkeerde metafoor kan zo’n bedoeling juist frustreren.

Aansteek-impact

Stel je hebt een aantal verspreidingsideeën bedacht, gespreid over passende metaforen en passend bij de eigen bedoeling. Dan zegt dat nog niet dat ze allemaal even krachtig gaan werken. Daar zal verschil tussen zitten. Impact raakt vaak aan drie aspecten: hoe snel iets zich spreidt, hoe diep het dan spreidt en hoe breed het spreidt. Snelheid gaat over hoeveel tijd ervoor wordt genomen om iets te laten landen: is er lange adem of moet het met

zevenmijlslaarzen? Diepgang gaat over de mate waarin een idee een optimalisering is van wat allang gedaan wordt versus een idee wat huidige praktijken en denkbelden aardig op zijn kop zet. Omvang gaat over hoe breed het actorenveld is dat tegelijk bereikt en betrokken dient te worden: ligt de focus op een klein gezelschap of een groot publiek? Je voelt ongetwijfeld aan dat er een relatie zit tussen deze drie aspecten. En die relatie is gespannen, aldus Weick.⁷⁰ Wil je bijvoorbeeld diepgaand iets vernieuwen, dan gebeurt dan beter in beperkte omgevingen zoals niches, eventueel op meer plekken tegelijk maar dan wel met voorlopers. Probeer je zoiets meteen breedschalig, in volle zichtbaarheid, en ook met actoren die er minder voor staan te trappelen, dan kan dat bijna niet meer echt de diepte in gaan. Je komt niet verder dan vernieuwingen die makkelijk begrepen worden en aansluiten bij vertrouwde routines. Omvang en diepgang staan dus op gespannen voet. En zo geldt dat ook voor diepgang en snelheid. Want diepgaand iets anders in de wereld zetten vraagt stevast lange adem.

De afwegingsvraag bij de verspreidingsvormen die je hebt is daarmee: hoe snel, breed en diep wil en kan ik daarmee spreiden? Vanwege de spanningen daartussen, helpt hier vaak het denken in slimme combinaties. Enerzijds verkies je dan bijvoorbeeld een opgerekt metafoor gebaseerd op coproductie (zoals het modeverschijnsel of de wildgroei) of een metafoor waar inhoudelijke complexiteit overeind blijft (zoals de rivierbedding of de wildgroei): die keuze stelt je in staat impact te scheppen in termen van diepgang, maar niet zozeer in snelheid of omvang. Anderzijds kan je dan ernaast kiezen tijd te steken in minder opgerekte metaforen (zoals het virus waar juist omvang en snelheid meer mogelijk is, maar diepgang weer niet zo. Je komt zo met enkele verspreidingslijnen naast elkaar die elkaar complementeren. De lijn waar coproductie en complexiteit een plek krijgt, schept munitie voor de lijnen waarin je juist breder en sneller wil spreiden. Ze versterken elkaar.

Aanstek-vermogen

De verspreidingsvormen die passen bij je bedoeling en ook nog eens veel impact (samen) hebben, pakken goed uit als je de vermogens hebt die tot leven te brengen. Anders is het een prachtig ontwerp, maar ook doodgeboren. Dit betreft zowel professionele – als organisatorische vermogens. Dat verdient een korte toelichting.

Bij professionele vermogens gaat het erom dat de verspreidingsvormen een beetje op het lijf geschreven zijn van degenen die ze daadwerkelijk vormgeven. Hebben ze de kennis en kunde, de geloofwaardigheid en positie

70 Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Wiley.

om te doen wat nodig is? Zo is de bagage die je nodig hebt voor een krachtige communicatie/PR insteek van 'tell & sell' wel echt wat anders dan wat je nodig hebt bij het scheppen van krachtige leergemeenschappen. Stil staan bij die professionele vermogens mag meewegen omdat geen enkele aanpak 'werkt': betrokkenen doen een aanpak werken. Het maakt uit als iets op je lijf geschreven is.

Bij organisatorische vermogens gaat het erom of het past binnen de organisatorische context. Dat kan gaan over condities zoals de nodige middelen, kanalen, kaders. Maar ook de legitimiteit van de verkozen vormen. Zijn die verkoopbaar richting opdrachtgevers, bestuurders, financiers bijvoorbeeld. Heb je bijvoorbeeld een nogal arbeidsintensieve vorm in gedachten, maar niet de middelen om dat te bemensen, dan lijkt die vormkeuze niet verstandig. Datzelfde geldt als je een verspreidingsvorm verkiest die grote regionale verschillen in uitwerking toejuicht en steunt, terwijl jouw bestuurder of opdrachtgever daar helemaal niet achter wil staan. Moeizame inbedding kan een verspreidingsvorm aardig frustreren.

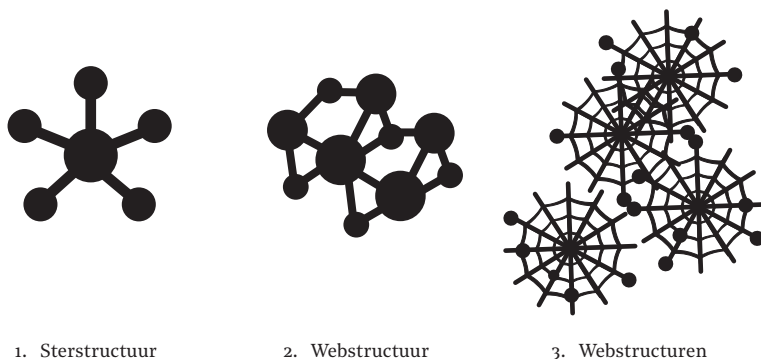
11.3 Drie kringen van *spreiderschap*

We spreken in bovenstaande tekst impliciet de lezer aan als 'verspreider'. We hebben het over een repertoire dat je dan kan verbreden en verkennen en over situationeel leren kiezen en combineren. Dat betoog lijkt daarmee een 'centralistisch' sturingsidee te onderstrepen: jij staat in het centrum, bedenkt wat het spreiden waard is en zet alles in wat je het passendst en krachtigst lijkt. Die duiding is waar, maar tegelijk ook niet waar.

Het is waar in de zin dat we ervan uitgaan dat iedereen de verantwoordelijkheid kan pakken om iets te spreiden. En ook om daar effectiever in te worden. Dat lijkt ons zelfs een buitengewoon fijn idee. In zekere zin ervaart iedereen zich als het centrum van het universum: vanuit jouw positie neem je waar, handel je en ervaar je de wereld rondom je. En daarop kan je invloed uitoefenen: in dit geval door duurzame ideeën breder wortel te laten schieten. Als jij in de positie bent om dat te doen, waarom zou je dat niet doen? Als jij in de positie bent om het te doen, lijkt het zelfs buitengewoon onverstandig het af te schuiven op anderen. Het essay gaat in die zin over het versterken van jouw verspreidingswerk. In figuur 11.3 is dit gevisualiseerd als een sterstructuur: de lijnen lopen vanuit jou vele kanten op.

Tegelijk is deze duiding ook niet waar in de zin dat het niet jou exclusief aanspreekt. Sterker, in heel wat van de metaforen die je kiest zit al ingebakken dat je het leiderschap deelt en ook dat je leiderschap spreidt. Bij de metafo-

ren van de, zwerm, het modeverschijnsel, de wildgroei en de lappendeken gaat het expliciet over het zoeken naar multi-centraliteit, naar tweerichtingsverkeer, naar sociale interactie. Het gaat over het in positie brengen van anderen om het spreiden te dragen. Leiderschap is niet alleen gebonden aan jou, het kan daarmee ook komen van de kring rondom jou. In figuur 11.3 is dit gevisualiseerd als een webstructuur: de actoren die je bereikt interacteren net zo hard onderling met elkaar en zij verspreiden ook kennis en inzichten over duurzaamheid die niet per se in lijn hoeven te liggen met wat jij wil overbrengen, laten ontstaan of groeien.



Figuur 11.3: drie kringen van leiderschap

Maar het kan verder gaan dan dat. Jij kan bekend zijn met de webstructuur rondom je. Je kan het zien als een sociaal netwerk van contacten die je bewust probeert te bereiken of betrekken. Maar er lopen ook weer lijntjes vanuit actoren in jouw web naar actoren die jij niet of nauwelijks kent maar wel met iets vergelijkbaars bezig zijn. Die zitten niet in jouw webstructuur, maar daarbuiten: in hun eigen webstructuren die losjes gekoppeld zijn met die van jou. Sociale netwerktheorie staat vol met verhalen over hoe uiteenlopende netwerken met dunne en schaarse lijntjes onderlinge verbonden kunnen zijn⁷¹. En ook – en dat is interessant voor hier – hoe verbindingen daartussen juist enorm veel effect kunnen hebben. Het ene web kan brengen wat het ander ontbeert en daarmee beweging enorm versterken. Dit kan je ertoe bewegen om juist ook leiderschap aan de randen van je relatieweb te onderkennen en uit te gaan van nog veel meer leiderschap buiten je blikveld. Je kan op een ding rekenen: deze derde kring van spreiderschap is het grootst. Dus het loont om je ogen open te houden voor allerlei dwarsverbanden: je kan dan meeliften met wat elders gaande is. In figuur 11.3 is dit getekend als webstructuren die elkaar raken.

⁷¹ Kadushin, C. (2012) Understanding social networks. Oxford University Press

De drie kringen van spreiderschap sluiten elkaar niet uit maar versterken elkaar mogelijk juist als zich daarin gelijke ideeën ontwikkelen. Je druk maken over het verbreden van je eigen verspreidingsrepertoire hoeft dus niet gelijk te staan met een keuze voor een centralistische verspreidingsopvatting, zolang het daar niet bij blijft. Je kan ervoor open staan om op drie kringen van spreiderschap in te zetten. Actoren in elk van die kringen kunnen vervolgens hun eigen keuzes maken net zoals jij over wat passend en krachtig repertoire voor hen lijkt om te spreiden.

11.4 Geschiedenis vervalsen en geschiedenis maken

We begonnen het essay met een casusvoorbeeld over ‘groen moet je (zelf) doen’. We bespraken dat het belangrijk is om te begrijpen hoe snelle verspreiding van zo’n duurzaamheidsinitiatief eigenlijk ontstond. En we argumenteerden dat het kwam doordat een partij zich committeerde en het gingen uitdragen: beginnend met Fonds 1818 en vervolgens ook de provincie Zuid-Holland en IVN. We duiden het voorbeeld in dat hoofdstuk als een typische benadering waarin één partij initiatief neemt en verantwoordelijk draagt voor verspreiding.

Maar is dat wel zo? Want alleen al in de zinnen ervoor somden we drie partijen op die dat deden. En in het voorbeeld repten we over het bronnenboek van Kees Both dat al in 1982 goed landde. En er zijn blijkbaar ook allerlei scholen waar het idee letterlijk en figuurlijk in vruchtbare bodem belandde – niet alleen nadat die drie partijen zich ermee bemoeiden maar ook al ervoor. Als we wat nader beschouwen zien we dat de drie partijen die genoemd werden vooral financiering en beleid brachten. Ontzettend van belang, daar niet van. Maar namen ze daarmee niet vooral een blokkade weg voor iets waar de tijd allang rijp voor was, allang over geschreven was en scholen en leerlingen om zaten te springen? Veel van het denkwerk kwam dus van elders, veel van de inzet om het lokaal vorm te geven ook. Kortom: er waren veel en veel meer partijen bij betrokken. Sterker nog: alleen de aanwezigheid van al die partijen helpt pas verklaren waarom het als een lopend vuurtje ging. Waar besmettelijkheid een functie leek te zijn van relatief eenvoudiger metaforen is dat bij nader inzien helemaal niet het geval: juist ook de meer complexe metaforen speelden een rol en meerdere kringen van *spreiderschap*.

Er zijn allerlei mechanismen die uitnodigen om te veel en te vaak op centralistische geschiedschrijving uit te komen. Zo zien we altijd meer wat openlijk gebeurt (zoals een nieuw beleid en financiering) dan wat gespreid onder het maaiveld op veel plekken. Ook zitten onze hersenen zo in elkaar

dat vaak lineair neigen te denken over oorzaken: we zoeken naar de ene succesfactor of succesactor die het gedaan heeft – in plaats van een samenspel van actoren en factoren. En we zoeken daarbij ook vaak verklaringen dichtbij in tijd en plaats: als iets decennia in de week heeft gelegen herinneren we dat minder dan de politicus of topman die de innovatie een duwtje gaf toen de tijd rijp was. Er is een lange lijst te maken van dynamieken die ervoor zorgen dat we krediet en debiet gemakkelijk in de schoenen schuiven van enkelingen op hoge posities op centrale plekken. Niet alleen is dat een beetje onaardig naar al die mensen die eigenlijk (ook en meer) aan een innovatie en de verspreiding ervan hebben bijgedragen. Maar ook trekken we hier zomaar verkeerde lessen uit: we rekenen ons dan te rijk in centralistisch repertoire ten koste van meer opgerechte metaforen en gedecentreerd leiderschap. Op dat moment pakt geschiedvervalsing uit als blokkade tegen een nieuwe toekomst voorwaarts. ‘Writing history’ kan ‘making history’ helpen maar ook frustreren.

We raden daarom aan om bij het zien van besmettelijke verspreiding als advocaat van de duivel je af te vragen of hier niet juist opgerechte metaforen in het spel zijn. En vervolgens of je daar zelf niet van kunt leren om die meer in te zetten naast het klassieke ‘tell & sell’.

11.5 Paradoxe rolversterking DuurzaamDoor bij aanstekelijk opschalen

Voor DuurzaamDoor betekent dit dat het zinvol is om de eigen rol niet (te snel, te vaak, te veel) als centraal gepositioneerd in netwerken te beschouwen. Soms heeft DuurzaamDoor gewoon geen rol en is dat prima – net zoals dat geldt voor vele andere actoren in weer andere situaties. Zien dat de tijd rijp is, meeliften op de beweging die al gaande is, wegnemen van blokkades die verspreiding in de weg zitten, is soms belangrijker dan je alle aandacht richten op producten of vormen van processen die je zelf organiseert en krediet voor kan nemen. Het netwerk is veel groter dan DuurzaamDoor en ook veel groter dan het netwerk dat DuurzaamDoor als het eigen netwerk beschouwt. DuurzaamDoor is niet het subject, noch is de rest van de wereld het object van verspreiding. Het is vaak subtieler. DuurzaamDoor kan de inspirator zijn die de rest van het netwerk tot coproductant van kennis, inzicht en verspreiding maakt. En andersom kan DuurzaamDoor zich laten inspireren, inzetten, verleiden. Er is niets mis met tweerichtingsverkeer. Jezelf zien in een gedecentreerde of ontvangende rol is meer dan bescheidenheid, het betekent een mee realistische erkenning van de eigen positie in meervoudige netwerken. Die rol is daarmee niet onbeduidend, maar steeds wisselend en anders afhankelijk van gekozen me-

taforen voor verspreiding. En als DuurzaamDoor daarin eens (achteraf) een grote rol wordt toegedicht, in de verhalen die worden geschreven, dan past juist dan bescheidenheid, omdat ook dan hele netwerken van andere actoren al tijden lang hebben bijgedragen aan het rijp maken van geesten en het zoeken naar kantelpunten.

Rolversterking voor DuurzaamDoor is dus geen kwestie van meer of harder door de megafoon roepen. Ook gaat het er niet om te proberen zelf vaker doorslaggevend te zijn, maar om als netwerk meer te bereiken. Ook rolvastheid is iets om niet te veel aan vast te houden. Het is natuurlijk fijn als partijen weten wat ze aan het programma hebben, maar de denklijn in dit essay is dat in verschillende situaties andere metaforen kunnen passen en meer impact hebben. Wisseling van rol ten gunste van meer impact is wat het programma uiteindelijk het meest betrouwbaar maakt als partner, niet vastheid in een willekeurig beperkte rolopvatting. Het gaat om het kennen van netwerken, van de ontwikkelingen die in dat netwerk aan de orde zijn en van het begrijpen van de bijdrage die verspreiding in verschillende gevallen kan hebben aan wat er in het netwerk gebeurt. Bovendien kun je er ook wel eens naast zitten. Dit alles maakt het wenselijk om over die eigen rol een genuanceerd en krachtig verhaal te maken waardoor voor anderen ook navolgbaar is waar rolkeuzen en verspreiding strategieën op gestoeld zijn. Het kan in die zin ook inspiratie bieden voor anderen om op hun beurt stil te staan bij hoe zij hun rol en verspreidingsambities vormgeven.

Eerder publiceerde de NSOB

2025

De duurzame kracht van democratie

Nieuwe paden zoeken in transitietijd

Marlies Honingh

Ruimte in regie

Adviseren over dilemma's van netwerkregie in het fysiek domein

Yourai Mol, Christiaan van der Kaaij, Jorgen Schram, Martin Schulz

Ruimte bieden / richting geven

Over de verbouwing van het Haagse stelsel van jeugd- en gezinshulp

Annemarie van der Wilt, Tijs van de Vijver, Nancy Chin-A-Fat, Martijn van der Steen

2024

Breder denken, anders doen

Naar een nieuwe institutionele balans voor het energiesysteem van de toekomst

Martijn van der Steen, Maarten Otto, Robin Hill, Sander Oosterloo, Quirine Ganzeboom, Georgina Kuipers, Alexander Woestenburg, Martijn Groenleer

Waarderen van Variatie

Reflectie op de Regio Deals als variant van interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken

Jessie Samwel, Martin Schulz, Nancy Chin-A-Fat, Martijn van der Steen

WIA Verbeteraanpak – Expert Review

Martijn van der Steen, Georgina Kuipers

Bouwen op leerlingaantallen

De politiek van tellen in de onderwijshuisvesting van Meierijstad

Christiaan van der Kaaij, Annemarie van der Wilt, Martin Schulz

Sterke signalen, wisselende verhalen

Lessen naar aanleiding van het ontstaan en lange tijd voortbestaan van
'de alleenverdienersproblematiek'

*Andrea Frankowski, Wiljan Hendriks, Marije Huiting, Tijs van de Vijver,
Martijn van der Steen, Mark van Twist*

Technologie in de tussentijd: AI, publieke waarde en democratie

Martijn van der Steen

Onderweg ontwerpen

Een stelsel voor onderwijs aan nieuwkomers ontwerpen

*Annemarie van der Wilt, Martijn van der Steen, Christiaan van der Kaaij,
Eva Kloet, Laura Schröer, Bart van Kessel*

Audit, maar dan anders

Een verkenning naar hoe het repertoire van auditors zich laat verbreden
en verdiepen

Jorren Scherpenisse, Mark van Twist, Robin Hill

Kostbare geneesmiddelen

De VIG tussen leden, politiek en maatschappij

Andrea Frankowski, Paul Frissen, Tom Lubbers, Martin Schulz, Mark van Twist

Gedeelde sturing

Regionaal samenwerken voor een betere aansluiting tussen mbo en
arbeidsmarkt

*Annemarie van der Wilt, Tijs van de Vijver, Laura Schröer, Jessie Samwel,
Wiljan Hendriks, Nancy Chin-A-Fat*

Werk maken van erkenning

Over contact als toegangspas

Guido Rijnja

Leren van onderzoek naar ongevallen

Hoe onderzoekscommissies een narratief construeren en wat dat betekent
voor leren

Hans de Bruijn

Signalen managen

Over de omgang met signalen bij het ministerie van SZW

*Andrea Frankowski, Laura Schröer, Annemarie van der Wilt, Wiljan Hendriks,
Robin Hill, Myrthe van Delden, Martijn van der Steen*

Over intenties en interferenties

Een lerende evaluatie van de schadeafhandeling rond Kanaal AlmeloDe
Haandrik

*Myrthe van Delden, Georgina Kuipers, Mark van Twist, Marise van 't Wout,
Robin Hill*

Bedreiging en bescherming

Tussenevaluatie van de netwerkaanpak van het Netwerk Weerbaar Bestuur
*Georgina Kuipers, Gert Jan Geertjes, Jessie Samwel, Christiaan van der Kaaij,
Rogier van der Wal, Willeke Slingerland en Martijn van der Steen*

Kwesties op de kaart

Strategische ontwikkelrichtingen voor de netwerkaanpak van droogte in
de Achterhoek en de Liemers

Myrthe van Delden, Christiaan van der Kaaij, Mark van Twist, Martin Schulz

Vormgeven aan schadebeleid

De zoektocht van de Belastingdienst naar vertrouwenwekkend schadebe-
leid voor de Fraude Signalering Voorziening

Georgina Kuipers, Marije Huiting, Martijn van der Steen, Myrthe van Delden

Samenwerken in een brede coalitie

Acht lessen over de totstandkoming van de Werkagenda mbo en het Stagepact
Wiljan Hendriks, Andrea Frankowski, Robin Hill, Jessie Samwel

2023

What got us here, won't get us there

Versnellen van de transitie naar Circulair Zuid-Holland

Martin Schulz, Marije Huiting, Martijn van der Steen, Robin Hill

Vormgeven aan interactie

Hoe overheid en maatschappelijke initiatiefnemers in de praktijk tot
samenwerking komen bij leefomgevingsvraagstukken

Jorgen Schram, Eva Kunseler, Pia Nabielek, Martin Schulz, Mark van Twist

Sport in beweging

*Wiljan Hendriks, Georgina Kuipers, Martijn van der Steen, Rachel-Roxelane
Speelman, Anika Scholten*

De gemeentesecretaris buiten de deur

Vragen bij een antwoord

Mark van Twist, Marije Huiting, Martin Schulz

De (on)begrensde menselijke maat

Marije Huiting, Wiljan Hendrikx, Henk den Uijl, Andrea Frankowski,

Martin Schulz, Paul Frissen, Martijn van der Steen

Toekomst geven aan tussenland

Samenwerking bij het (verder) vitaliseren van vakantieparken op de Veluwe

Laura Schröer, Martin Schulz, Mark van Twist

Wie wordt gehoord?

Dynamiek in het landschap van macht en tegenmacht

Georgina Kuipers, Gert Jan Geertjes, Martijn van der Steen

Intelligent bestuur verbeeld(t)

Modell(er)en van openbaar bestuur

Martin Schulz, Mark van Twist, Martijn van der Steen, Christiaan van der Kaaij

Afwachten en anticiperen

Hoe de gemeente Amsterdam stuurt op ontwikkelingen in het digitale publieke domein

Georgina Kuipers, Christiaan van der Kaaij, Henk den Uijl, Valerie Frissen, Jorgen Schram

Een waterschap voor het waterbeheer van de toekomst

Strategie als gedeelde betekenisgeving door de Nederlandse waterschappen

Martijn van der Steen, Myrthe van Delden, Marise van 't Wout, Johan Oudega

2022

Ambtelijke ruimte

Kan de overheid de grote maatschappelijke vraagstukken aan?

Henk den Uijl, Paul Frissen, Martin Schulz, Johan Oudega

Het verbinden van botsende institutionele logica's

Een typologie van strategieën

José Nederhand, Martijn van der Steen, Mark van Twist

Omgaan met onbegrepen gedrag

Dilemma's in de samenwerking en informatie-uitwisseling rondom personen met verward gedrag

Christiaan van der Kaaij, Ninske Repko, Jorren Scherpenisse, Laura Schröer, Martin Schulz, Mark van Twist

Governance voor transitie's

Naar coping strategieën voor de omgang met governance dilemma's bij de transitie naar een circulaire economie

Johan Oudega, Martin Schulz, Mark van Twist

Omgaan met signalen

Naar een handelingsperspectief voor overheden

Martijn van der Steen, Andrea Frankowski, Laura Schröer, Jorren Scherpenisse, Nancy Chin-A-Fat

Publicaties uit eerdere jaargangen zijn te vinden op www.nsob.nl

COLOFON

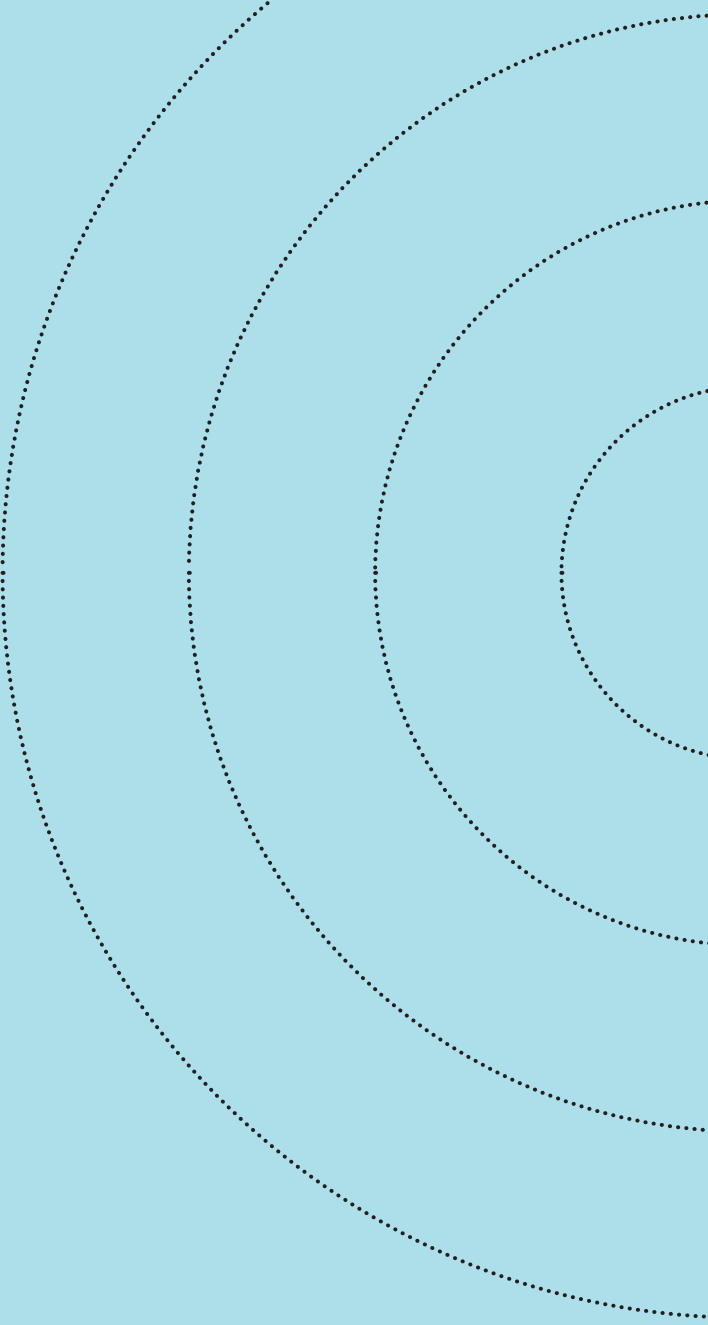
© 2025

ISBN NUMMER

978-90-835492-1-7

ONTWERP

ju dith it!, Oisterwijk



Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

www.nsob.nl

Over NSOB

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) is een hoogwaardig onderwijs- en onderzoeksinstituut in het hart van de hofstad. Binnen dit instituut worden wetenschappelijke kennis over en praktijkervaring met het Nederlandse openbaar bestuur met elkaar verbonden. De NSOB organiseert opleidingen, publieke debatten en verzorgt wetenschappelijke en professionele publicaties.