

Werken aan duurzaamheid vereist sociaal leren

Een interview met Hilary Bradbury

door Luc Verheijen & Luk Dewulf

Iveren voor duurzaamheid vraagt om samenwerking met ondernemingen, vindt Hilary Bradbury. Vooral actieonderzoek ziet zij als motor voor het ontwikkelen van organisaties op weg naar een meer duurzame wereld (Bradbury & Reason, 2003). 'Ik zie mezelf als een wetenschapper op het gebied van organisatieontwikkeling. Daarbinnen is duurzaamheid mijn inhoudelijke thema: de veranderingen in organisaties in de richting van duurzaamheid. Het hoe, het proces waarmee ik dit thema bestudeer is actieonderzoek.'

In dit artikel maken we eerst kennis met Hilary Bradbury. Daarna exploreren we haar visie op de problematiek van duurzaamheid. We gaan daarbij in op het concept duurzaamheid en Bradbury's passie daarvoor. Vervolgens vragen we ons af hoe het leren rond duurzaamheid gestalte kan krijgen. Dit relateren we aan sociale leerprocessen en de spanningen die daarin kunnen optreden. Met Bradbury's conclusie over anticiperend leren en de rol voor HRD-professionals hierin sluiten we dit artikel af. In de rubriek 'De Werkplaats' vindt u een illustratie van de wijze waarop Bradbury en haar studenten aan duurzaamheidsprojecten werken (Feldman e.a., 2004).

De kennismaking 'De bijdrage die ik samen met mijn collega's wil realiseren, is de aandacht vestigen op de menselijke aspecten in deze wereld die zo erg op techniek gefixeerd is. Ik wil de mensen laten begrijpen dat zonder deze menselijke kwesties er helemaal niets zal zijn.' Dit is de persoonlijke ambitie van Hilary Bradbury, één van de stafleden van het Organizational Behavior Departement aan de Case Western Reserve University in Cleveland. We ontmoeten haar een eerste keer in een workshop die de afsluiting vormt van haar cursus *Systems thinking, action research and sustainable organizations*. In deze workshop presenteren studenten van het Mastersprogramma de resultaten van projecten waar ze de voorbije maanden aan hebben gewerkt. Wat opvalt is de samenstelling van de deelnemersgroep. Aanwezig zijn de studenten van het Mastersprogramma, opdrachtgevers uit de praktijkorganisaties, mensen die op

één of andere manier betrokken zijn bij de projecten en studenten van een kunstacademie die voor elk van de projecten een kunstwerk hebben gemaakt om de systeemdynamieken van het project weer te geven. De complexiteit en dynamieken uit de projecten zijn op die manier lijfelijk aanwezig in de zaal. Hilary Bradbury luistert aandachtig en stelt nieuwsgierige vragen bij de projecten. Ze vertelt nadien dat ze zelf enorm veel leert uit deze workshops.

Zowel de ambitie die Bradbury formuleert als de manier waarop ze leertrajecten samen met studenten opzet is opmerkelijk. Opmerkelijk is ook haar levensloop: een Ierse die een opleiding heeft als theologe en die zich tijdens de opkomst van de groene partij in Duitsland engageert als milieuactiviste. Ze studeert in de Verenigde Staten en werkt daar verschillende jaren samen met Peter Senge aan het Massachusetts Institute of Technology (MIT). Voor haar promotieonderzoek trekt ze naar Zweden waar ze zich als actieonderzoekster aansluit bij The Natural Step, een groep wetenschappers die onderzoek doet, sensibiliseert en actie voert omtrent duurzaamheid. Na haar promotie aan het Boston College neemt ze de functie op van associate professor of organizational behavior aan de Case Western Reserve University.

Hoe kunnen we op een radicaal andere manier leven?

Het thema duurzaamheid is voor Bradbury verankerd in haar persoonlijk verhaal. Haar verbinding met wat nu duurzaamheid genoemd wordt, ontstond vanuit een betrokkenheid in de milieubeweging in de jaren tachtig. De vraag die toen speelde was: 'Hoe kunnen we op een radicaal andere manier leven, zodat we in relatie tot andere soorten samen kunnen leven?' Deze vraag werd onderbouwd met diverse wetenschappelijke studies die aantoonde dat de manier zoals wij leven niet verder kan.

De zorg voor duurzaamheid Het concept 'duurzaamheid' werd in 1987 als volgt omschreven door de Branton Commissie: 'Hoe leven we op een zodanige manier dat we aan onze behoeften kunnen voldoen, en tegelijk toekomstige generaties in staat stellen aan hun behoeften te voldoen?'. Het concept omvat een fundamentele zorg voor het milieu en de natuurlijke

Drs. Luc Verheijen is sociaal pedagoog en als adviseur verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company*. E-mail: lverheijen@kessels-smit.be

Drs. Luk Dewulf is partner bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Hij is als hoofddocent verbonden aan de Foundation for Corporate Education en is lid van de redactiecommissie van O&O. E-mail: dewulf@kessels-smit.be



V.l.n.r. Luc Verheijen, Hilary Bradbury & Luk Dewulf

omgeving. Het gaat echter verder dan enkel deze zorg: de impact van de mens op de natuurlijke omgeving is zo diepgaand dat als we duurzaamheid willen bereiken, we naast de zorg voor het milieu ook menselijke, economische en sociale aspecten erin moeten betrekken. Daarom omvat duurzaamheid een zorg voor de volgende drie met elkaar verbonden thema's: natuurlijke, menselijke en economische ontwikkeling. 'In business terms, this means creating organizations that can sustain financial, human-social, and environmental resources over the long term' (Bradbury, 2003). In het duurzaamheidsdiscours spreekt men dan over de 'triple bottom line' (Elkington, 1998): het verdelen van de aandacht over de drie P's: 'people, planet and profit', in plaats van enkel belang te hechten aan financiële gezondheid op korte termijn.

In de periode dat Hilary Bradbury in Duitsland actief was in de milieubeweging, verscheen het boek van Ulrich Beck (1986): *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Beck stelt dat de risico's die de huidige samenleving kenmerken, duidelijk maken dat het zo niet langer kan, en dat we een nieuwe fase in het proces van modernisering zijn ingetreden. De economische expansie van de laatste decennia heeft op verschillende vlakken enorme risico's met zich meegebracht

waar iedereen mee geconfronteerd wordt. Daardoor bestaat het cruciale probleem van de huidige samenleving erin hoe deze risico's te kanaliseren, te beheersen. Met andere woorden: 'De modernisering bijt zichzelf in de staart, en moet daarom worden gemoderniseerd' (Van der Zee, 1997). Deze vaststelling, deze confrontatie met de gevolgen van de modernisering, met de door mensen zelf geproduceerde risico's, maakt duidelijk dat traditionele oplossingsstrategieën, die kenmerkend zijn voor de modernisering, geen afdoend antwoord meer kunnen bieden. Deze traditionele concepten en kaders worden zelf voorwerp van modernisering. Beck gebruikt de term 'reflexieve modernisering' om deze processen te benoemen.

Vanuit haar werk in Zweden met The Natural Step kwam Bradbury tot het inzicht dat het werken aan duurzaamheid niet in strijd met bedrijven dient te gebeuren (haar overtuiging in de periode als milieuactiviste), maar in tegendeel juist in samenwerking met die bedrijven. Onder impuls van de leider van The Natural Step, Karl-Henrik Robèrt, werden samenwerkingsverbanden opgezet met diverse grote ondernemingen, waarvan Ikea één van de eersten was. Het is dit partnermodel dat gezorgd heeft voor een aantal mooie projecten op het

vlak van duurzaamheid, en voor het succes en de groei van The Natural Step. Bradbury vroeg zich af wat nu de reden was van het succes van dit partnermodel: waarom lukt het om al die grote organisaties bij het streven naar duurzaamheid te betrekken? Om dit te onderzoeken bracht ze de leiders van The Natural Step en de topmensen van de grote bedrijven waarmee samengewerkt werd bij elkaar. Bedoeling was beide groepen hun verhaal te laten vertellen en vervolgens met elkaar en met anderen in dialoog te brengen. Samen met collega's van het MIT ontwikkelde ze hiervoor de methodiek van de Learning History (zie o.m. Kleiner & Roth, 1997). In een Learning History bundel je de belangrijkste ervaringen van iedereen die betrokken geweest is bij een bepaalde activiteit. De betrokkenen

Waarom lukt het om al die grote organisaties bij het streven naar duurzaamheid te betrekken?

vertellen in eigen woorden hoe ze het proces van die activiteit ervaren hebben. De individuele ervaringen worden vastgelegd in een levendig document, dat de basis vormt voor dialoog en gezamenlijke reflectie: wat kunnen we hiervan leren? De deelnemers aan deze dialoog stonden versted: 'Zo veel resultaten van onze samenwerking komen voort uit ons vermogen om een dialoog op te zetten in moeilijke situaties.' De aandacht in het partnermodel van The Natural Step verschoof daarmee van de oorspronkelijke technisch-wetenschappelijke invalshoek, naar de kracht van overleg en relaties: hoe bevorderen we de communicatie tussen mensen die in een moeilijke situatie echt een verschil kunnen maken? Het is in dit proces, waarbij afgevaardigden vanuit een heel sociaal systeem bij elkaar worden gebracht om met elkaar in dialoog te gaan, dat sociaal leren ontstaat.

Omgaan met spanningsvelden Sociaal leren is volgens Hilary Bradbury het leren van mensen in een systeem (een groep, een organisatie, een gemeenschap) gericht op het oplossen van problemen die je individueel niet kunt oplossen. Duurzaamheid is per definitie zo'n complex probleem waarbij mensen met verschillende posities en expertises betrokken zijn.

Omdat we een sterke overeenkomst voelen, verbinden we in het interview Bradbury's visie op sociaal leren aan de theorie die rond sociaal leren is uitgewerkt door Danny Wildemeersch en zijn onderzoeksgroep aan de Katholieke Universiteit Leuven.

Wildemeersch (1995, 1998) omschrijft sociaal leren als het leren van een groep gericht op het oplossen van een maatschappelijk probleem door het stimuleren van een debat onder de betrokkenen. Dit leerproces wordt gekenmerkt door een optimaal gebruik van het probleemoplossingspotentieel dat aanwezig is binnen verschillende groepen en netwerken. Hierbij is sprake van een dynamisch veld van spanningen. Sociaal leren is daarmee het omgaan met een aantal spanningsvel-

den die te maken hebben met samenwerking, communicatie, actie en reflectie. Geïnspireerd door de opvattingen van Wildemeersch, vragen we aan Bradbury welke spanningen ze onderkent in de processen van sociaal leren waar ze zelf in het kader van het duurzaamheidsthema onderzoek naar doet. Ze herkent het beeld en noemt er vijf.

Angst en vertrouwen Een eerste spanning is er tussen vertrouwen en alle daarmee verbonden emoties die het mogelijk maken om effectief samen te werken aan de ene kant, en een zeker voorbehoud of een zekere angst aan de andere kant. In het voorbeeld van de Natural Step participeren verschillende leiders van bedrijven in het netwerk omdat dit hen ondersteunt om te blijven werken aan duurzaamheid. Het proces start bij het instappen in het gesprek, enige vorm van ondersteuning voelen, zichzelf kwetsbaar opstellen, en een evenwicht tussen geven en nemen vinden. Op termijn ontstaat er dan vertrouwen en er vormt zich zelfs iets als professionele vriendschap in de relaties. Deelnemers beginnen te praten en persoonlijke aspecten van zichzelf te delen, dingen die je normaal niet ziet in de conventionele vergaderingen. Het gaat er om dat mensen 'echt' zijn en samen een leerklimaat creëren: een omgeving voor reflectie en dialoog. Tot dergelijke kwaliteit en diepgang in het proces komen veronderstelt openheid en kwetsbaarheid van deelnemers, en het overwinnen van een zekere voorzichtigheid of zelfs angst.

Persoon versus rol Een tweede spanning is die tussen enerzijds iemands persoonlijke overtuigingen en visie op wat hij wil bijdragen aan een meer duurzame wereld en anderzijds de belangen die de persoon meebrengt vanuit zijn rol in de organisatie of de groep die hij vertegenwoordigt. Zo geeft Bradbury het voorbeeld van een jonge manager van Nike die duidelijk de duurzaamheidsproblemen begreep. Op een bepaald moment in het gesprek riep hij echter: 'Weten jullie: ik moet schoenen verkopen. Dat is alles. Als ik dat niet doe, word ik ontslagen en wie weet wie dan mijn plaats inneemt en hoe die denkt over duurzaamheid. Dus help me mijn baan te houden, ik ben enorm betrokken op het thema duurzaamheid, maar tegelijk moet ik schoenen verkopen.'

Hoop en wanhoop De derde spanning is deze tussen hoop en wanhoop. Volgens Bradbury lijkt het alsof wanhoop de enig mogelijke reactie is als je vandaag naar het thema duurzaamheid kijkt. Hoe vind je ondanks die wanhoop toch de moed en de hoop om eraan verder te werken? Veel van de deelnemers aan de dialogen binnen de Natural Step hebben nog die hoop. Bradbury zelf stelt: 'Ik denk niet dat we nog grote veranderingen zullen zien in onze generatie, maar ik blijf hopen dat er nog een aantal generaties na ons zullen zijn.'

Actie en reflectie De vierde spanning die speelt in processen waar diverse partijen bij elkaar worden gebracht rond complexe problemen, is deze tussen actie en reflectie. Langs de ene kant voel je de verwachting van een output op korte termijn: mensen engageren zich vanuit een bereidheid om samen te werken aan

concrete oplossingen. Daarbij leeft altijd een behoefte aan snelle en concrete resultaten. Langs de andere kant heb je een relationele ruimte nodig vooraleer ruimte voor gezamenlijke actie ontstaat en deze acties zelf ook duurzaam kunnen zijn. Die relationele ruimte ontstaat door alle betrokken partijen bij elkaar te brengen zodat ze de onderlinge verbanden kunnen herkennen en er invloed op kunnen uitoefenen. Bradbury: 'Waar ik hier over spreek is het belang van het bouwen van een infrastructuur, het ontwikkelen van het vermogen van een systeem om datgene te genereren en te coproduceren wat het wil produceren.'

Verleden en toekomst De vijfde en laatste spanning waarover Hilary Bradbury spreekt is deze tussen verleden en toekomst. Leren zien we meestal als retrospectief: we reflecteren op het verleden. Wat echter nodig is in een wereld waar het draait om duurzaamheid, is dat we ons bekommeren om de toekomst, vooral omdat de tijd tikt. Bradbury: 'We zijn er zo van overtuigd dat alles in het verleden ligt, dat je alleen kunt leren vanuit een eigen ervaring. Ervaringsgericht leren is een manier van leren die ons altijd veel heeft bijgebracht: leren door trial & error, door te experimenteren en door op basis van de gevolgen van een actie bij te sturen. Eigenlijk geven we heel weinig aandacht aan leren van de toekomst, maar vandaag de dag kunnen we ons op vele vlakken niet meer veroorloven om te leren van nieuwe ervaringen. We kunnen ons niet veroorloven om te leren van een nieuwe nucleaire holocaust: de gevolgen ervan zijn onomkeerbaar. We kunnen ons niet veroorloven om te leren van de uitroeiing van soorten dieren. Uitroeiing betekent uitroeiing: het is onomkeerbaar, gedaan.'

Anticiperend leren De laatste spanning brengt ons op een belangrijke conclusie van Bradbury: 'Dat betekent dat we een nieuw soort leervermogen nodig hebben: anticiperend leren. Het vermogen om te leren vooraleer iets gebeurt, het vermogen om te leren in onze verbeelding, het vermogen om te leren in onze gesprekken over de toekomst.' In een methodiek als de Appreciative Inquiry die aan deze universiteit werd ontwikkeld, wordt onze aandacht gericht op het belang van de toekomst door samen een mogelijk beeld van die toekomst voor te stellen en te denken in termen van scenario's.

We hebben een nieuw soort leervermogen nodig

HRD-professionals kunnen een belangrijke rol spelen op het gebied van duurzaamheid, processen van sociaal leren en het vermogen van anticiperend leren, vertelt Hilary Bradbury. 'Ik denk dat de concepten 'leefwereld' en 'systeem' van Jurgen Habermas hier kunnen helpen. Het systeem waar we ons in bevinden wordt steeds meer economisch gericht en niet-emotioneel. De onderwerpen die tegenwoordig vooraan staan in het nieuws vormen de spiegel van dit systeem. Het moeilijkste om te begrijpen is dat als we verandering willen, we ook de leef-

wereld moeten creëren die het systeem zal omvormen. Werken aan die leefwereld is bij uitstek werk voor mensen in een HRD-rol. Het betekent het creëren van capaciteit voor echte reflectie, voor echte dialoog, voor echte vriendschap, voor echt vertrouwen in een wereld die steeds rationeler wordt en die hiervoor niet zal betalen.'

Meer concreet verwijst Bradbury naar projecten waarbij ze momenteel betrokken is en waar ze een meer lokale context probeert te creëren voor haar ervaringen en onderzoek (één van deze projecten – het Sustainable Greenhouse Project – wordt uitgebreid beschreven in de rubriek Werkplaats in dit themanummer). Wat voor haar daarbij centraal staat is om bij duurzaamheidsprojecten niet alleen aandacht te hebben voor de sociale processen, waar we in de wereld van HRD en organisatieontwikkeling klassiek aandacht voor hebben, maar ook voor de technische processen. Het is als lopen op twee benen: je hebt ze allebei nodig om te kunnen gaan. Het gaat om het zoeken naar de technische verbanden én de partnerschappen die mogelijk zijn en daartoe die mensen uit te nodigen die elkaar kunnen helpen om de problemen die zich aandienen aan te pakken. Het is denken vanuit een stakeholderanalyse om vervolgens met stakeholders een proces in te gaan van dialoog en respect voor elkaars competentie, om zodoende de relationele ruimte gestalte te geven. Van daaruit kunnen duurzame acties ontwikkeld worden. HRD-professionals kunnen in dit proces een nuttige rol spelen.

Literatuur

- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft: auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bradbury, H. (2003). Sustaining inner and outer worlds: a whole-systems approach to developing sustainable business practices in management. *Journal of Management Education* 27, nr. 2, pp. 172-187.
- Bradbury, H. & P. Reason, (2003). Action research. An opportunity for revitalizing research purpose and practices. *Qualitative Social Work* 2, nr. 2, pp. 155-175.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks*. Gabriola Island, British Columbia, Canada: Conscientious Commerce/New Society.
- Feldman, C., B. Proctor, M. Reynolds-Prond, J. Tritt & L. Zarick (2004). *Systems thinking, action research and sustainable organizations*. Cleveland, CWRU: final team project report.
- Kleiner, A. & G. Roth, (1997). How to make experience your company's best teacher. *Harvard Business Review* 75, nr. 5, pp. 172-177.
- Wildemeersch, D. (1995). *Een verantwoorde uitweg leren. Over sociaal-agogisch handelen in de risicomaatschappij*. Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Wildemeersch, D., T. Jansen, J. Vandenabeele, & M. Jans (1998). Social learning: a new perspective on learning in participatory systems. *Studies in Continuing Education* 20, nr. 2, pp. 251-265.
- Zee, H.J.M. van der (1997). *Denken over dienstverlening. Over facilitaire diensten en hun veranderende rol in de primaire bedrijfsprocessen*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie.