

Ecologische crises vergen meer dan technische maatregelen

Lieneke Stam & Rafael Wittek, (Rijksuniversiteit Groningen), Margarita Amador & Alfons Uijtewaal (stichting Huize Aarde)

Een adequate reactie op de complexe scenario's van klimaatverandering vraagt om allianties en sociale akkoorden alsmede coproductie van kennis tussen vakdisciplines, sectoren en landen. Een dergelijke samenwerking begint met een goed begrip van de belangen, mandaten en verantwoordelijkheden van de verschillende groepen die bij de besluitvormingsprocessen betrokken zijn. In een Nederlands-Duitse studie werd geconcludeerd dat zich binnen de betrokken instellingen asymmetrieën voordoen tussen mandaten, prioriteiten en verantwoordelijkheden die nieuwe allianties en akkoorden verhinderen. Sterke allianties op basis van formele normatieve doelkaders zijn het antwoord.

In de academische wereld houden niet alleen de harde of technische wetenschappen zich bezig met vraagstukken rond klimaatverandering. De maatschappelijke oorzaken en gevolgen van dergelijke processen zijn het aandachtsgebied van de gedragswetenschappen. Klimaatverandering heeft niet alleen gevolgen voor het milieu, maar heeft ook een breed scala van maatschappelijke gevolgen. De samenleving als geheel zal in toenemende mate te maken krijgen met extreme leefomstandigheden, uitputting van watervoorraden en vruchtbare grond, degradatie van lokale ecosystemen, falende economieën en massale ontheemding [1], [2], [3], [4]. Op wereldschaal zullen deze en soortgelijke processen ongekende gevolgen hebben voor volksgezondheid, ethiek, economie, politiek en bestuur. Er moeten maatregelen worden gevonden en uitgevoerd die niet alleen het milieu beschermen maar ook de maatschappelijke gevolgen beperken en geen nieuwe problemen veroorzaken [1]. Individuele betrokkenheid en actie, participatie van maatschappelijke groepen bij het zoeken naar oplossingen, samenhang tussen maatschappelijke sectoren; en grensoverschrijdende samenwerking zijn daarbij allemaal even cruciaal.

Asymmetrieën

Partnerschappen en maatschappelijke afspraken tussen verschillende sectoren, disciplines en landen om de neveneffecten van menselijke activiteit te verzachten, zijn niet vrij van disfunctionele asymmetrieën in mandaten, prioriteiten en verantwoordelijkheden. Deze organisatorische asymmetrieën kunnen leiden tot spanningen bij de afstemming van transdisciplinair, sector- en grensoverschrijdend beleid, prioriteiten en agenda's. In een onderzoek naar samenwerking tussen waterbeheerders en andere organisaties betrokken bij het MEDUWA-project in het Duits-Nederlandse stroomgebied van de Vecht (in Duitsland Vechte genoemd) [5] zijn dergelijke asymmetrieën tussen de verschillende betrokken organisaties aangetroffen (zie kader) [6].

Asymmetrieën tussen maatschappelijke sectoren kunnen vele oorzaken hebben. Eén asymmetrie is te wijten aan het specialisatieniveau van een organisatie: sommige organisaties steunen hoofdzakelijk op gespecialiseerde kennis, terwijl andere hoofdzakelijk steunen op de bijdrage van generalisten. Een ander soort asymmetrie heeft te maken met verschillen in de mate van organisatorische flexibiliteit: terwijl sommige organisaties een cultuur van pragmatische probleemoplossing hebben gecultiveerd, vertrouwen andere meer op de naleving van voorschriften en procedures. Een volgende asymmetrie heeft te maken met de mate van autonomie in de besluitvorming: sommige organisaties beschikken over weinig daadwerkelijke beslissingsbevoegdheid om oplossingen ten uitvoer te brengen. Ook verschillen in organisatorische

‘filosofieën’ kunnen asymmetrieën veroorzaken, waarbij de een zich (bijvoorbeeld) concentreert op technische oplossingen en de ander op het beïnvloeden van menselijk gedrag. Het verminderen van deze spanningen is soms een uitdaging, wanneer actoren hun manier van werken moeten aanpassen en hun professionele denkwijze veranderen om tot een doeltreffende samenwerking te komen.

Verschillende doelkaders

Daar komt bij dat partnerschappen en overeenkomsten worden beïnvloed door individuen die zich bewust of onbewust bewegen tussen hedonistische, op winst gerichte en normatieve doelkaders. Deze drie doelkaders beïnvloeden persoonlijke keuzes, collectief gedrag en besluitvorming [7], [8], [9]. De doelkaders zijn niet alleen bedoeld om materiële behoeften te bevredigen, maar ook om zin en richting te geven aan het persoonlijke en sociale leven van mensen. Het hedonistische doelkader gaat over ‘zich nu beter voelen’; het is gericht op het bevredigen van onmiddellijke kortetermijnbehoeften. Het winstdoelkader gaat over het verbeteren van iemands middelen. Het is minder gericht op de korte termijn dan het hedonistische doelkader.

Geen enkele samenleving of markt kan echter naar behoren functioneren indien zij uitsluitend wordt gedomineerd door hedonistische en winstgerichte doelstellingen. Deze doelstellingen leveren op korte termijn voordelen op, maar op lange termijn en op een andere schaal zullen zij diepgaande schade toebrengen aan een organisatie, gemeenschap of samenleving. Wanneer het normatieve doelkader overheerst, is de belangrijkste drijfveer voor iemands beslissingen en handelingen de intentie om juist te handelen in overeenstemming met de collectieve behoeften en prioriteiten, op dat moment en in de toekomst.

Sterke institutionele arrangementen

Handelen volgens een professionele normatieve denkwijze is een integraal deel van het werken in moderne maatschappelijk verantwoordelijke organisaties. Deze denkwijze streeft ernaar de drie doelkaders voor een goed functionerende organisatie op elkaar af te stemmen. Het is niettemin een uitdaging om deze afstemming tussen doelkaders te behouden, omdat het normatieve doelkader voortdurend moet concurreren met de andere twee doelkaders die, als ze niet onder controle worden gehouden door organisatorische afspraken, de neiging zullen hebben om het normatieve doelkader te overheersen [9]. Hedonistische en winstgerichte doelpatronen verdwijnen nooit helemaal, maar verplaatsen zich naar de achtergrond, waar ze nog steeds van invloed zijn op percepties en gedrag. In een onderhandeling tussen twee belanghebbende partijen zijn hedonistische en winstgerichte doelpatronen bijvoorbeeld altijd aanwezig. Wanneer de normatieve doelpatronen in deze situatie dominant blijven, kunnen zij de intentie van de machtigste partij om de sterkere positie ten koste van de andere partij volledig uit te buiten, matigen en in plaats daarvan toewerken naar een voor beide partijen gunstig resultaat. Situaties waarin hedonistische en winstkaders zijn afgestemd op een dominant normatief doelkader, bieden de beste basis om de samenwerking tussen belanghebbenden in stand te houden ten behoeve van het collectief. Veel initiatieven van de bevolking of de overheid om de covid-19-pandemie te bestrijden illustreren een dergelijke afstemming: gedreven door een normatieve motivatie om levens te redden, waren de voordelen op korte en lange termijn duidelijk en de deelnemers meldden ook sterke gevoelens van solidariteit en verbondenheid door bij te dragen aan de groepsinspanning.

Een ander voorbeeld is onbeperkte economische groei en winststijging ten koste van het natuurlijk kapitaal. Wanneer maatschappelijke en milieukosten niet worden doorberekend in de prijs van een product of dienst,

alsook de intrinsieke waarde van hulpbronnen zoals schoon water en vruchtbare grond, wordt een zichzelf vernietigende vicieuze cirkel alleen maar versterkt. Het doorbreken van deze cyclus vereist niet alleen sterke institutionele arrangementen. De steun van burgers en de aanmoediging van coproductie op basis van beginselen en doelstellingen die in de eerste plaats gericht zijn op het collectieve welzijn en de veiligheid van alle soorten, zijn andere voorwaarden. Er is ook behoefte aan sterke formele bepalingen die het normatieve doelkader ondersteunen en waarborgen, waarbij de nadruk wordt gelegd op rechtvaardige en inclusieve culturele idealen en waarden. Dergelijke bepalingen moeten een kader van permanente beleidsdoelstellingen bevorderen, geschraagd door kaders voor het behalen van winstgerichte en hedonistische doelstellingen. Een voorbeeld hiervan zijn fiscale stimulansen voor bedrijven die de omvang van hun ecologische voetafdruk, inclusief koolstofemissies, verkleinen door hun productieprocessen aan te passen. Dit beschermt het natuurlijk kapitaal, de basis voor het huidige en toekomstige welzijn van de menselijke samenleving en andere soorten.

Gezamenlijke inspanning om collectieve doelstellingen te bereiken

De sleutel tot het bereiken van een dynamisch evenwicht tussen verschillende mandaten, prioriteiten en verantwoordelijkheden die worden geleid door een normatief doelkader, is het aanmoedigen van coproductie. De theorie van de *Joint Production Motivation* kan hierbij van nut zijn. Volgens deze theorie zien individuen zichzelf onder sterk motiverende omstandigheden als onderdeel van een gezamenlijke inspanning, kiezen zij hun eigen gedrag volgens een set van gezamenlijke doelen, en coördineren zij bewust de samenwerking [9]. Een hoge mate van wederzijdse afhankelijkheid in termen van doelstellingen, taken en resultaten, stimuleert duurzame samenwerking tussen belanghebbenden en innovatie [7], [8].

Joint Production Motivation stimuleert niet alleen sectoroverstijgende samenwerking, maar kan ook worden gebruikt om meer burgerparticipatie te bereiken [9], omdat het de decentralisatie van functies naar lokale overheden en de betrokkenheid van lokale belanghebbenden bij regionale overheidsbeslissingen ondersteunt. Het vergemakkelijkt de totstandkoming van nieuwe partnerschappen, maar bevordert ook de persoonlijke binding en stimuleert zo het gezamenlijk opstellen van scenario's die richting geven aan collectieve acties.

Kortom, dit type coproductie kan overheden helpen om succesvol samen te werken met niet-gouvernementele actoren met verschillende sociale, culturele, politieke en economische achtergronden. Zo hebben in het project MEDUWA-Vecht(e) belanghebbenden uit verschillende sectoren en disciplines gezamenlijk bijgedragen aan het beperken van de schadelijke ecologische, sociale en economische gevolgen van de emissie van humane en veterinaire medicijnen en antimicrobieel-resistente bacteriën [10].

Het belangrijkste aspect van sectoroverstijgende en transdisciplinaire coproductie is dat kennis op holistische wijze kan worden geïnnoveerd en kan worden vertaald in technieken, methoden en diensten die helpen in basisbehoeften te voorzien zonder het milieu te schaden of nieuwe problemen te creëren. Met andere woorden: doelstellingen voor ontwikkeling, vooruitgang en welzijn kunnen op een maatschappelijk verantwoorde manier worden ontwikkeld.

Asymmetrieën in de samenwerking tussen Nederlandse en Duitse organisaties

Vergeleken met Duitsland hebben Nederlandse organisaties een veel vlakker structuur met minder strikte hiërarchische lagen. Dit betekent niet alleen dat veel leden van Nederlandse organisaties meer invloed kunnen hebben op de besluitvorming, maar ook dat het besluitvormingsproces gericht is op het bereiken van consensus. Duitse organisaties hebben daarentegen de neiging een sterkere hiërarchie in besluitvormingsprocessen te handhaven, met als gevolg dat deskundigen lager in de hiërarchie vaak minder beslissingsbevoegdheid hebben dan hun Nederlandse collega's in soortgelijke functies. De beslissingsbevoegdheid is in Duitse organisaties meestal geconcentreerd op managementniveau. Maar anders dan in Nederland worden leidinggevende functies in Duitsland vaak vervuld door deskundigen met kennis van zaken die zich in de organisatie hebben opgewerkt. Nederlandse managers hebben daarentegen vaak een achtergrond in bedrijfskunde en projectmanagement en missen soms inhoudelijke kennis die nodig kan zijn. Duitse managers zijn daarom meestal experts op hun vakgebied en kunnen goed geïnformeerde beslissingen nemen. Een van de gevolgen van deze verschillen tussen de Nederlandse en Duitse managementstructuur en -aanpak is dat niet elke Duitse vertegenwoordiger die betrokken is bij onderhandelingen in het kader van grensoverschrijdende samenwerking een mandaat heeft om besluiten te nemen, terwijl Nederlandse vertegenwoordigers die wel zo'n mandaat hebben vaak niet over de specifieke kennis beschikken die nodig is om beter geïnformeerde besluiten te nemen. Beide manieren van werken en besluitvorming zijn effectief in hun eigen respectievelijke context, maar kunnen in de context van grensoverschrijdende samenwerking tot teleurstelling en vertraging leiden [5].

Dankwoord

Deze publicatie is mogelijk gemaakt door financiële ondersteuning van het MEDUWA-Vecht(e)-project van INTERREG-VA Nederland-Duitsland . Voor meer informatie, zie www.meduwa.eu.

Contact: Lieneke Stam, lieneke1998@gmail.com

Referenties

1. United Nations Conference on Environment and Development (1992). *Agenda 21 for Sustainable Development*, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>
2. Verenigde Naties (1992). *United Nations Framework Convention on Climate Change*, <https://unfccc.int/resource/docs/convkp/conveng.pdf>
3. International Panel on Climate Change (2014). *Climate Change 2014, Impacts, Adaptation and Vulnerability, Fifth Assessment Report AR5*. https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/WGIIAR5-PartA_FINAL.pdf
4. IPCC (2021). *AR6 Climate Change 2021: The Physical Science Bases, Sixth Assessment Report AR6*, <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/>
5. Amador, M. R., Uijtewaal, A. A. C., Ulbrich, R., Bers, C. van (2021). 'Pilot: sector- en grensoverschrijdend samenwerken voor innovatie'. *H2O-Online*, 28 oktober 2021. <https://www.h2owaternetwerk.nl/vakartikelen/pilot-sector-en-grensoverschrijdend-samenwerken-voor-innovatie>
6. Stam J. A. (2020). *Interorganizational collaboration in Dutch water management. Master Thesis Social Networks in a Sustainable Society*. Faculty of Behavioural and Social Sciences, University of Groningen.
7. Lindenberg S., Steg L. (2007). 'Normative, gain and hedonic goal frames guiding environmental behaviour'. *Journal of Social Issues*, 63(1), 117-137, <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2007.00499>

8. Steg L., Bolderdijk, J.W., Keizer, K., Perlaviciute, G. (2014). 'An Integrated Framework for Encouraging Pro-Environmental Behaviour: The Role of Values, Situational Factors and Goals'. *Journal of Environmental Psychology*, 38, pp. 104–115.
9. Lindenberg S., Foss, N.J. (2011). 'Managing Joint Production Motivation: The Role of Goal Framing and Governance Mechanisms'. *The Academy of Management Review*, 36(3), 500-525, <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0021>
10. www.meduwa.eu.