

‘Ik gun het mensen om niet cynisch te worden’

De wereld verbeteren via een groots en meeslepend masterplan? Bespaar je de moeite. Om echt iets te veranderen, kun je je beter toeleggen op het zetten van kleine, maar betekenisvolle stapjes. Dat is de rode draad van het nieuwe boek van hoogleraar bestuurskunde Katrien Termeer.

Tekst Marieke Enter

In haar boek rekent Termeer af met het clichébeeld van hemelbestormende masterplannen en megalomane *moonshots* als dé manier om weerbarstige maatschappelijke problemen op te lossen. De beste manier om dergelijke *wicked problems* te lijf te gaan, betoogt ze, is met *small wins*: kleine stapjes met tastbare resultaten die betekenisvol zijn voor maatschappelijke vraagstukken.

Zoals pluimveehouder Ruud Zanders deed. Hij besloot zijn leghennen dierwaardiger te gaan houden en ze – geïnspireerd door de Wageningse ‘kringlooplandbouw-hoogleraar’ Imke de Boer – alleen nog maar te voeren met reststromen. Inmiddels vindt zijn Kipster-concept ook internationaal navolging en werkt Zanders aan de ontwikkeling van een veganistisch ei. Of zoals het groepje Friese boeren dat zich in de jaren ‘90 verenigde in een milieucoöperatie om het landschap te behouden. Dat initiatief groeide uit tot de

vereniging Noardlike Fryske Wâlden, die het pad effent – ook financieel, door met succes aanspraak te doen op subsidies – voor initiatieven rond agrarisch natuur- en landschapsbeheer door heel Nederland.

Geen klein bier

Termeers boek is niet geschikt voor mensen die op zoek zijn naar simpele oplossingen, schrijft ze. Evenmin voor mensen die transities nastreven die én diepgaand én systeembreed én snel zijn. Want die bestaan niet. Termeer: ‘Intuïtief voelen mensen wel aan dat die drie factoren niet samengaan. Toch blijven overheden beloven dat ze transities binnen vier jaar kunnen realiseren.’

Dat het zo niet werkt, is niet altijd een welkome boodschap: het concept van *small wins* roept regelmatig cynisme op. Termeer: ‘Bestuurders zeggen: het probleem is te urgent, er is geen tijd om het in kleine stapjes aan te pakken. Van sommige collega-wetenschappers krijg ik te horen: jij met je kleine stapjes, je moet juist de wortels van problemen aanpakken.’

De hoogleraar is niet bitter over die kritiek. ‘Mensen denken nou eenmaal dat ze het met kleine stapjes gewoonweg niet gaan redden. Maar weerbarstige vraagstukken zijn veelkoppige monsters. Die moet je juist aanpakken in kleine stapjes.’ Daarbij moeten kleine stapjes niet worden verward met klein bier, betoogt Termeer, want wat klein begint kan groots effect hebben – tenminste: als de stapjes echt diepgaand zijn en je het proces goed aanstuurt. In het boek zet ze uiteen wat daar zoal bij komt kijken, inclusief voorbeelden van interventies die helpen – of juist niet. Termeer houdt zich al jaren bezig met *small wins*. Na verschillende lezingen, rapporten en wetenschappelijke publicaties wilde ze er nu ook een populair-wetenschappelijk boek aan wijden. ‘Om mensen niet alleen in staat te stellen te doorgronden hoe deze veranderkundige processen werken, maar ook om ze te kunnen toepassen. Ik wil handvatten bieden’, legt ze uit.

‘Het enige naïeve aan mij is hooguit dat ik ervan uitga dat politici problemen willen oplossen’

Dadendrang

De behoefte aan concrete handelingsperspectieven neemt toe, merkt ze. ‘Mensen, en zeker ook studenten, hebben een groeiend verlangen om te werken aan een



De dier- en milieuvriendelijke pluimveeboerderij Kipster van Ruud Zanders is een voorbeeld van het succes van *small wins*: met kleine stapjes verschil maken. ♦
Foto ANP/ Flip Franssen

‘We leven in een weerbarstige tijd’

betere wereld. Bij het mastervak *Grand Challenges for the Governance of Sustainability Transformations* begeleid ik een werkcollege waarbij studenten hardop uitspreken welke eerste kleine stapjes zij kunnen zetten. Zo wilde een Griekse student nooit meer afval langs de weg tegenkomen op weg van het vliegveld naar huis. En een student uit Rwanda sprak uit een hele goede leraar te willen worden, omdat zij wil dat de geweldsspiraal stopt en verandering begint bij onderwijs. Ik vind het vaak ontroerend om hun ambities te horen en ervaringen met internationale studenten en projecten maken me altijd weer bewust van mijn beperkte blik en handelingsrepertoire.’ Ter illustratie vertelt ze over de eyeopener aan het begin van haar loopbaan, tijdens een college over het bestuurskundige

instrumentarium. ‘Ik noemde het gebruikelijke rijtje van juridische, economische en communicatieve instrumenten. Een internationale student stak toen een hand op. Of ik niet het belangrijkste overheidsinstrument vergat: geweld.’

Hoewel Termeer ook werkt aan internationale projecten, behandelt ze in het boek louter Nederlandse casuïstiek. ‘De theoretische inhoud is beslist internationaal toepasbaar, maar de voorbeelden zijn sterk bepaald door de Nederlandse context.’

Beest in de bek kijken

In haar boek beschrijft de hoogleraar de mechanismen waarmee kleine stapjes groots effect kunnen krijgen. Zo’n strategie vergt wel doorzettingsvermogen, benadrukt ze, en lef. ‘Een aanpak via small wins is niet de makkelijkste weg. Je moet de moed hebben om het beest in de bek te kijken, om de weerbarstigheid van een vraagstuk serieus te nemen.’ En dat gaat niet vanzelf: mensen hebben vaak de neiging om weerbarstige vraagstukken te versimpelen of bagatelliseren, of om zich te laten verlammen door de complexiteit ervan. Maar deze reflexen zijn contraproductief.

Termeer: ‘Ik krijg weleens het verwijt dat ik politiek naïef ben. Maar als kroonlid van de SER (Sociaal-Economische Raad, het belangrijkste, onafhankelijke adviesorgaan voor de Nederlandse regering en parlement over sociaal-economisch beleid, red.) zit ik juist heel dicht op de harde politieke werkelijkheid. Het enige naïeve aan mij is hooguit dat ik ervan uitga dat politici problemen willen oplossen. Maar dan prefereer ik naïeve hoop toch boven lijdzaam afwachten of flink doen door mensen uit te sluiten. We leven in een weerbarstige tijd waarin je zomaar cynisch kunt worden, of zelfs overspannen. Ik gun het mensen om niet cynisch te worden, maar in plaats daarvan samen met anderen betekenisvolle stapjes te zetten.’ ■



Kleine stapjes, grote veranderingen
Betekenisvol werken aan maatschappelijke vraagstukken
Katrien Termeer
Uitgeverij Boom