



Sociale permacultuur: organiseren op basis van vertrouwen

Permacultuur is vanouds gefocust op het herstel van natuurlijk kapitaal: dit uit zich in regeneratieve landbouw, herstel van de bodem, kleinschalige systemen voor voedselproductie. Permacultuur vindt echter ook een belangrijke toepassing in het herstel van sociaal kapitaal. Sociale permacultuur kun je niet los zien van permacultuur. Het maakt er integraal deel van uit. In dit artikel belichten we de plaats van sociale permacultuur binnen de permacultuur en het belang ervan. Daarnaast komen onze overwegingen ten aanzien van een sociaal ontwerp aan bod.

AUTEURS René Röell en
Caroline Siepman

BEELDEN Chantal Van Genderen

René en Caroline zijn beide betrokken bij Permacultuurcentrum Nederland (permacultuur.org). Momenteel ontwikkelen zij het centrum tot een nieuwe organisatie, een werkgemeenschap van permacultuurdocenten en -adviseurs die samenwerken, elkaar inspireren, ondersteunen en versterken. Samen geven René en Caroline ook een vierdaagse cursus 'sociale permacultuur' op verschillende locaties in Nederland.

Uitbreiding van de focus

Systeemdenken ligt ten grondslag aan permacultuur. Het doel van permacultuur is het creëren van gezonde systemen zodat ze lang of zelfs eeuwig (het Latijnse *permanens* betekent 'blijvend') meegaan. Een systeem bestaat altijd uit elementen die onderling relaties hebben en die als geheel een functie of doel hebben (zie ook de longread in PM7, zomer 2017). Binnen permacultuur kijken we telkens naar het geheel van die relaties. Dit geldt voor ecosystemen, maar net zo goed voor sociale systemen. Bij sociale permacultuur gaat het om die relaties en interactie tussen mensen.

David Holmgren schrijft op zijn website dat de permacultuurvisie in de loop van de jaren is uitgebreid. Na een visie enkel gericht op duurzame agricultuur richt permacultuur zich nu op duurzame cultuur in

de breedte. "Mensen, hun gebouwen, en de manieren waarop ze zichzelf organiseren staan centraal in permacultuur", volgens Holmgren. We kunnen de mens niet uit het systeem weglaten.

Een sociaal systeem is bijvoorbeeld een gezin, een buurt of een organisatie, kortom allerlei situaties waarbij mensen (elementen) bij elkaar komen en samen (in relatie met elkaar) aan een gemeenschappelijk doel werken.

We zullen moeten samenwerken met de natuur (permacultuur!), maar ook met elkaar (sociale permacultuur!). Samenwerking maakt sterk, er ontstaat een sterk web van verbindingen. Hierdoor ontstaat veerkracht. Sociale permacultuur biedt de mogelijkheid met een systeemamblik naar samenwerkingsverbanden te kijken en van daaruit keuzes te maken voor een duurzaam ontwerp.

Falen van systemen

Dat onze huidige sociale systemen falen hoeft eigenlijk nauwelijks betoog. We hoeven slechts te zien hoe moeizaam het is om het klimaatprobleem op te lossen om daarvan overtuigd te raken. Of naar de ongelijke mondiale welvaartsverdeling die voor blijvende sociale onrust zorgt. Of naar de problemen in de landbouw: dierenwelzijn, bodemerosie, verlies van biodiversiteit en schade aan de menselijke gezondheid. Op zich zijn deze problemen technisch en economisch oplosbaar. Het is betrekkelijk eenvoudig om te bedenken hoe een duurzame landbouw eruit moet zien. Dat de problemen niet worden opgelost, is vooral een organisatorisch probleem. Bestuurlijk falen is iets van alle eeuwen. De historica Barbara Tuchman somt in *Mars der dwaasheid* (1984) een aantal klassieke voorbeelden op, van het Paard van Troje tot de Boston Tea Party. Motto van haar boek is:

Overall heeft de mens wonderen verricht, behalve op bestuurlijk gebied. [...] 'Terwijl alle andere wetenschappen zijn vooruitgegaan', erkende John Adams, de tweede president van de Verenigde Staten, 'is het regeren stil blijven staan; het wordt nu nauwelijks beter bedreven dan drie- of vierduizend jaar geleden.'

Hier ligt dus precies de opgave van sociale permacultuur. Hoe kunnen we sociale systemen (organisaties) ontwerpen die bestuurlijk gezien een vooruitgang zijn op

wat we nu hebben. Dat zouden organisaties moeten zijn die niet alleen effectief zijn in de taken waarvoor ze staan, maar ook prettig zijn om voor te werken en - heel belangrijk - het goede doen. Met andere woorden, hoe zorg je ervoor dat organisaties, net als individuele mensen, een sociaal geweten krijgen en zich behalve voor hun eigen taken ook voor het grotere geheel inzetten? Feit is namelijk dat de destructieve organisaties die ons nu van voedsel, energie, informatie, transport, medicijnen etcetera voorzien, allemaal bevolkt worden door weldenkende en goedwillende mensen, die net als wij lid zijn van natuurorganisaties en het beste voor hun kinderen willen. Hoe is dat mogelijk?

Waarom falen systemen?

Voor een belangrijk deel heeft dat met de manier van organiseren te maken. Mensen schikken zich blijkbaar naar het systeem waarin ze functioneren. In hun bijzonder interessante boek *Gezag; de wetenschap van macht, gezag en leiderschap* (2013) wijzen de auteurs Mark van Vught en Max Wildschut op de structurele mismatch tussen hiërarchisch management en de menselijke natuur. Vrijwel alles van de klassieke managementtheorie is in strijd met onze natuur. Volgens de evolutionaire leiderschapstheorie die zij hebben ontwikkeld, leefden onze jager-verzamelaar voorouders in egalitaire groepen waarbij leiderschap op gezag berustte en niet op formele macht of fysiek overwicht. De

natuurlijke leider was er voor de groep en oefende op geen enkele manier dwang uit. Door kennis van zaken, charisma en reputatie kreeg een leider het mandaat van de groep om te leiden.

Het is wrang dat in onze huidige samenleving veel mensen onder het regime van de klassieke managementtheorie moeten leven. De meest gehoorde klacht van werknemers is dan ook 'problemen met de baas'. De verhoudingen op de werkvloer verzieken niet alleen het werkplezier maar maken werknemers onmondig en passief. Dit zogenaamde syndroom van 'aangeleerde hulpeloosheid' ontstaat als normaal gesproken mondig mensen door de hiërarchische structuur uiteindelijk hun verantwoordelijkheid van zich af gaan schuiven en zo min mogelijk in beweging komen. Kennelijk is dat de beste overlevingsstrategie, maar het gevolg is wel dat zij ontsporend gedrag van de organisatie niet meer aan de kaak durven stellen. De organisatie verliest zo zijn collectieve geweten.

Naast onze sterke en vaak onbewuste overtuiging dat we organisaties en samenlevingen hiërarchisch moeten vormgeven, is ook ons idee van individuele vrijheid een oorzaak van het falen van onze sociale systemen. Ten gevolge van de toegenomen welvaart hebben we elkaar niet meer zo nodig.

Vanuit menselijk oogpunt is dit extreme individualisme een pijnlijk gebeuren. We zijn zelfstandiger en onafhankelijker geworden maar de prijs van die vrijheid is een samenleving die overspoeld wordt door welvaartsziekten zoals depressie, eenzaamheid, verslavingen en waarin een groeiende klasse mensen, het 'Unnecessariat', totaal overbodig is geworden. Te lang hebben we ontkend dat homo sapiens van nature een sociaal wezen is, voor wie sociale inbedding een eerste levensbehoefte is.

Maar ook vanuit het perspectief van de samenleving is het lastig. Het vertrouwen van mensen in elkaar en in de instituties van de samenleving zoals overheid, media, bedrijfsleven en dergelijke neemt ieder jaar haast ongemerkt af. We gaan steeds meer uit van het slechtst denkbare in onze medemens en zien ons gedwongen om goed gedrag af te dwingen via regels,



afspraken, voorschriften en bijbehorende inspecties en controles. In toenemende mate leven en werken we samen op basis van een geïnstitutionaliseerd wantrouwen. Dit is op den duur niet houdbaar. Het maakt de samenleving complex en kostbaar en helpt vernieuwing en dynamiek om zeep.

Ontwerpen van organisaties

Wat kunnen we hieraan doen met behulp van sociale permacultuur? Uiteraard ligt het niet binnen onze invloed om de dominante systemen, die zoveel schade aan mens en Aarde toebrengen, te veranderen. Maar op microniveau, in onze eigen organisaties en gemeenschappen, kunnen we ons ontdoen van de geldende moraal van afstand en reserve, en kunnen we werken aan herstel van vertrouwen en de wederopbouw van sociaal kapitaal. Voorwaarde om het beter te doen is dat we onze organisaties bewust vorm gaan geven en dat we hierbij zoveel mogelijk rekening houden met de sociale natuur van de mens. Zoals we in permacultuur fysieke systemen ontwerpen op basis van (ecologische) ontwerpprincipes, zo zouden we onze sociale systemen moeten ontwerpen op basis van sociale ontwerpprincipes. Hoe die ontwerpprincipes er uitzien is nog grotendeels onontgonnen terrein. Wat nu precies de regels zijn die menselijke samenwerking bepalen, is onderwerp van onderzoek. In de cursus sociale permacultuur die we vanuit het *Permacultuur Centrum Nederland* sinds 2014 een aantal keer hebben gegeven, hanteren we de structuur die Daniel Ofman in zijn boek *Inspiratie en inzet in organisaties* (2014) hanteert voor een integrale benadering van organisaties. Ofman stelt dat organisaties levende entiteiten zijn. Dat betekent dat ze niet maakbaar zijn in traditionele zin en dat je hoogstens ontwerpprocessen kunt faciliteren. Hij onderscheidt drie sferen van aandacht die altijd en tegelijkertijd in beschouwing moeten worden genomen. Ten eerste is dat de sfeer van het *het*; dat is de sfeer van feiten, van objectiviteit, van structureren en organiseren en van de vraag 'wat is waar?'. Ten tweede is dat de sfeer van het *wij*; dit gaat over de cultuur van de organisatie, over communicatie, respect, inclusiviteit en over de vraag 'is het juist wat we doen?'. En ten derde

is dat de sfeer van het *ik*; dat is de sfeer van de menselijkheid, van de subjectieve beleving, van vervulling en persoonlijk bewustzijn en van de vraag 'kan ik mij ermee verbinden?'. De indeling van Ofman in de sferen *ik-wij-het*, die elk een geheel eigen aanpak vereisen, is een eerste belangrijk principe van sociale permacultuur: "Elke organisatie dient te streven naar een balans in de aandacht voor de taak, de groep en het individu." Aanvullend willen wij nog drie principes van eigentijds organiseren noemen, namelijk zelforganisatie als alternatief voor de formele hiërarchie, waarachtige communicatie voor het besef dat we er samen uit moeten komen en menselijkheid omdat we alleen vanuit authenticiteit kunnen creëren.

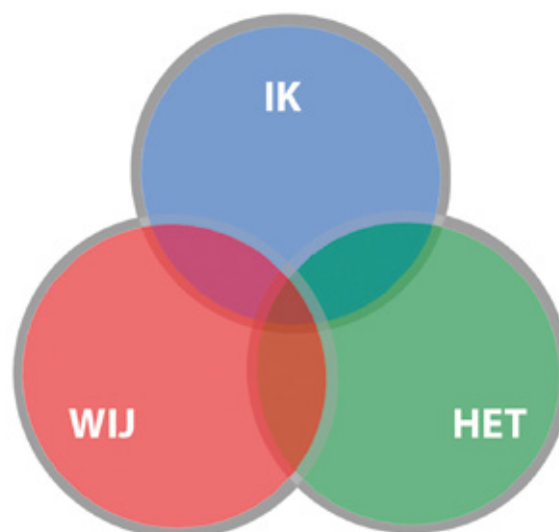
Zelforganisatie

Zelforganisatie is het kenmerk van levende systemen. Dit geldt voor individuele organismen, voor ecosystemen en ook voor de samenwerking tussen mensen. Deze heeft zich gedurende miljoenen jaren op de savannen van Afrika ontwikkeld, zonder dat daar tussenkomst van wetboek, organogram of functioneringsgesprek voor nodig was. Dat we hier in de recente geschiedenis anders over zijn gaan denken, heeft alles te maken met de monopolisatie van macht en middelen die volgens vele onderzoekers een aanvang heeft genomen met de agrarische revolutie, zo'n tienduizend jaar geleden.

De afschaffing van hiërarchisch management is een relatief nieuw fenomeen, dat door Frederic Laloux in zijn boek *Reinventing Organizations* (2015) uitvoerig beschreven wordt met een aantal succesvolle voorbeelden van grote (internationale) bedrijfsorganisaties dat een vorm van zelforganisatie heeft doorgevoerd. Een bekend voorbeeld is Buurtzorg, dat in korte tijd de grootste thuiszorgorganisatie van Nederland is geworden en dat een strikt systeem van zelfsturende teams hanteert. Zelforganisatie betekent in wezen het ontbreken van formele machtsstructuren. Dat wil niet zeggen dat er geen structuren zijn want die zijn er wel degelijk. Het belangrijkste verschil is het mensbeeld dat aan het model ten grondslag ligt. Dit is een mensbeeld van vertrouwen: medewerkers zijn betrouwbaar, capabel en in staat om zelfstandig besluiten te nemen. Ze zijn verantwoordelijk en willen met hun talenten en vaardigheden een bijdrage leveren aan

Elke organisatie dient te streven naar een balans in de aandacht voor de taak, de groep en het individu.

Daniel Ofman



de organisatie en aan de wereld. Bovendien leren ze van hun fouten.

De filosofie is: geef mensen vertrouwen, dan gaan ze zich verantwoordelijk gedragen. De voordelen van deze zelforganisatie zijn enorm. Om te beginnen is er een flinke kostenbesparing door de afschaffing van managementstructuren en bijbehorende bureaucratie. Verder neemt het werkplezier van medewerkers in zelforganiserende teams toe. Talenten worden gebruikt, creativiteit krijgt de ruimte, mensen worden aangemoedigd om zich ten volle te ontplooiën. Een heel belangrijk voordeel is dat in zelfsturende organisaties het geweten altijd kan blijven spreken. Als stemmen in de organisatie niet worden onderdrukt, is de kans veel groter dat de organisatie niet alleen datgene doet wat nodig is voor haarzelf maar ook datgene doet wat nodig is voor de wereld.

Communicatie

Het woord communiceren is, net als het woord community, afgeleid van het Latijnse woord *communicare* wat 'gemeenschappelijk maken' betekent. Communiceren is geen eenrichtingsverkeer maar een uitwisseling, waarbij het volgens Daniel Ofman minder om de inhoud gaat en meer over de verhouding tussen mensen. Het heeft te maken met spreken vanuit je diepste zelf en ook luisteren vanuit je diepste zelf, met als doel de ander beter te begrijpen. Deze empathische manier van communiceren genereert wederzijds begrip en verbinding en leidt ertoe dat het geheel meer wordt dan de som der delen en dat samenwerking meerwaarde krijgt.

Ter vergelijking: het doel van discussie is de ander overtuigen van jouw boodschap om zodoende tot een conclusie of besluit te komen. Nog competitiever zelfs is het doel van debat: daarbij gaat het erom gelijk te krijgen zodat je als winnaar uit de bus kan komen. Verkiezingsdebatten brengen de boodschap over dat je moet vechten voor je standpunt. Het is een strijd in de arena, amusement voor de toeschouwers. Communicatie is echter geen strijd maar gaat over verbindingen maken.

Tijdens een vergadering, overleg of gesprek met je groep of organisatie is het heel zinvol om ruimte te bieden voor het uiten van ieders gedachten en gevoelens

aangaande het project of de samenwerking.

Een deelnemer legt zijn boodschap als het ware in het lege midden van de groep. Er hoeft niet op gereageerd te worden. Anderen kunnen hun eigen boodschap in het midden leggen. Gevoelens en gedachten zijn nu met iedereen gedeeld en worden toegevoegd aan de collectieve wijsheid van de groep. Van daaruit kunnen door de groep gedragen beslissingen genomen worden.

Voor het sociale ontwerp van een organisatie of groep betekent dit dat er bewust ruimte gecreëerd wordt voor de ontwikkeling van een midden waarin mensen authentiek kunnen spreken en oprecht kunnen luisteren. Hiervoor is vertrouwen nodig en moeten mensen zich kwetsbaar durven opstellen.

Menselijkheid

Waar we bij een permacultuurontwerp kijken naar processen in de natuur en proberen samen te werken met die natuur, zo kijken we bij een sociaal ontwerp naar de menselijke natuur en proberen we hiermee samen te werken. Deze menselijke natuur valt echter lastig te definiëren. Het gevaar is dat we geen recht doen aan de diversiteit. Scott Peck, een Amerikaanse psychiater, schrijft in zijn boek *The different drum* (1987) dat het een illusie is dat alle mensen gelijk zijn. Het idee dat mensen aan de andere kant van de wereld 'net als wij' zijn noemt hij zelfs gevaarlijk, maar tegelijkertijd ziet hij natuurlijk ook veel overeenkomsten. Uiteindelijk komt hij tot de paradoxale conclusie dat menselijke wezens zowel ten diepste verschillend als ten diepste gelijk zijn.

In een groep of organisatie betekent dit dat je oog hebt voor de mens in de organisatie, het individu in de groep. We stellen elkaar maar al te vaak de vraag 'Wat doe je?', maar de vraag 'Wie ben je?' gaat dieper.

Deze vraag gaat over kwaliteiten van mensen, over hun passies, kortom over hun essentie. Er moet ruimte zijn voor individualiteit. Je kunt allemaal hetzelfde ideaal hebben of een gemeenschappelijk belang, maar ieder individu vult dat op zijn eigen manier in, vanuit eigen overtuigingen, wereldbeeld en conditioneringen. Als hier geen aandacht voor is, ontstaan vroeg of laat problemen. Dan voelen mensen zich niet gehoord of gezien en ontstaan

er conflicten. Als die conflicten 'opgelost' worden door een compromis te sluiten waaraan iedereen zich moet conformeren, komt de werkelijke aard van het conflict niet boven water en zal het conflict na verloop van tijd weer opblazen. Wanneer diversiteit binnen een groep of organisatie niet gewaardeerd wordt is dat funest voor de veerkracht van de organisatie.

De menselijke factor heeft alles te maken met persoonlijk leiderschap. Niet alleen de verbinding met elkaar, maar ook de verbinding met jezelf heeft aandacht nodig.

Wanneer je je essentie niet kent of wanneer je geen ruimte krijgt om die essentie te ontdekken, ben je vooral bezig met reageren. Het is noodzakelijk om je essentie te ontdekken (letterlijk van onder een dekentje te halen) zodat je deze in kunt zetten voor de taak van een groep of organisatie en in verbinding met de mensen in die groep of organisatie. Dan pas kun je, samen met anderen, creëren.

Het belang van sociale permacultuur

Een samenleving kan niet functioneren zonder de goede wil en het vertrouwen van de bevolking. Met sociale permacultuur stellen we ons ten doel om dit vertrouwen te herstellen en bij te dragen aan de opbouw van sociaal kapitaal.

Dat doen we om te beginnen in de projecten die we zelf initiëren. Vrijwel alle permacultuur- (en aanverwante) projecten in het dichtbevolkte Nederland zijn samenwerkingsprojecten. Het gemeenschappelijk doel daarbij is het maken en uitvoeren van een permacultuurontwerp.

We mogen echter niet vergeten dat we ook aandacht moeten besteden aan de mensen die meewerken aan dit project. Als deze mensen zich goed op hun plek voelen en goed samen kunnen werken, ontstaat er synergie ($1+1=3$) en is er ruimte voor het opkomen van nieuwe, emergente ideeën. Dan is er sprake van co-creatie. Net als het ontwerp voor een permacultuurtuin moet leiden tot een zelfsturend ecosysteem, zou er ook aandacht moeten worden besteed aan het ontwerpen van een organisatie of groep zodat deze niet voortijdig uit elkaar valt, maar zichzelf in stand houdt. Zelfbehoud door het bewerkstelligen van een dynamisch evenwicht is namelijk het ultieme doel van vrijwel alle systemen.