

Verslag Bijeenkomst

Generatie Vlechten

5 juni
2026

Een middag van uitwisselen tussen
generaties over duurzaamheid,
werk en leiderschap



KlimaatGesprekken



GREEN
MIND



THINK NOW

IMPACTFUL IDEAS FOR
A BRIGHT FUTURE

soul.com



pilot
duurzame
CAO Rijk



Rijksverheid



A+O fonds Rijk

Bureau Vergezicht

Opening

van de Bijeenkomst

Deze bijeenkomst beoogde mensen uit verschillende generaties bij elkaar te brengen om samen te leren over de uitdagingen die zij in hun werk, leven en in de samenleving als geheel ervaren. Aan tafel zaten zo'n 25 middelbare scholieren, universiteitsstudenten, jonge ambtenaren en young professionals, onder wie deelnemers uit het Landelijk Jong Ambtenarennetwerk en meer ervaren, senior ambtenaren. Door deze mix kon er over de generatielagen heen worden gesproken over soms generatiegebonden uitdagingen in het dagelijks leven, werk, leiderschap, technologische ontwikkelingen, en duurzaamheid in de breedste zin.

De achterliggende gedachte was dat het verbinden van mensen uit verschillende generaties, zowel binnen het Rijk als daarbuiten, nodig is om van en met elkaar te blijven leren en om voeling te houden met wat er op de werkvloer leeft. Niet reactief, maar proactief. In de gesprekken werd al snel zichtbaar dat iedere generatie op haar eigen manier worstelt met dezelfde vaak sterk bepalende systemen en dat er daarin veel onderlinge herkenning is, ongeacht leeftijd of functie.



Die generatiedynamiek kwam op verschillende manieren naar voren. Scholieren gaven aan zelf hun best te doen om duurzame keuzes te maken en maatschappelijk betrokken te zijn en dit ook voor te leven, maar liepen daarbij regelmatig tegen onverschilligheid of veroordeling van leeftijdsgenoten aan, wat het lastig maakt om dit gesprek te voeren. Daarbij bleek dat het bewustzijn dat van huis uit wordt meegegeven en voorgeleefd het volgen van dat voorbeeld een stuk makkelijker en vanzelfsprekender maakt. De jongere werkenden, de “young professionals,” toonden wat ongeduld en frustratie over de traagheid waarmee vooral hogere leidinggevenden belangrijke maatschappelijke thema's als duurzaamheid lijken te benaderen en vroegen zich af waarom de urgentie zo vaak nog niet wordt gevoeld of erkend en waar de systemische acties blijven steken. Nieuwe generaties accepteren bovendien steeds minder oude normen en systemen, wat zich ook vertaalt in een sneller verloop en een oplopend ziekteverzuim. Tegelijk bleek er nog veel onwetendheid te bestaan, ook juist in de top van organisaties, over de staat waarin de planeet zich bevindt en over de mogelijkheden voor iedereen, ongeacht functie of leeftijd, om op een kleine maar belangrijke manier positief bij te dragen. De oudere generatie herkende veel van de worstelingen van de jongere generaties en werd tegelijk blij met de mogelijkheden die deze generatieoverstijgende gesprekken zichtbaar maken om van elkaar te leren en elkaar te inspireren.

Tijdens de opening van de bijeenkomst deelde een leiderschapstrainer een treffende observatie uit zijn eigen praktijk. In elke groep van de trainingen **‘Beginnende Leidinggevenden’** en **‘Starten met effectief coördineren’** vraagt hij of de deelnemers het begrip **‘planetaire grenzen’** kennen: weten zij wat de negen planetaire grenzen zijn en hoeveel en welke daarvan inmiddels zijn overschreden? Meer dan tachtig procent van de deelnemers in zijn leiderschapsgroepen blijkt hiermee niet bekend te zijn en de inhoud ervan niet te kennen. De deelnemers aan Generatievlechten vanuit FUTUR en JongRijk schrokken hiervan en gaven aan dat deze kennis bij iedere leidinggevende binnen de Rijksoverheid aanwezig zou moeten zijn. **Zij vinden het belangrijk dat dit een verplicht onderdeel wordt van ieder leiderschapsprogramma binnen de Rijksoverheid.**

De dag was opgebouwd uit **twee gespreksronden**, gescheiden door een pauze. In de eerste ronde stond de vraag centraal: **“Welke toekomst zien de deelnemers voor zich en waarnaar verlangen zij?”** Na de pauze verschoof de aandacht in de tweede ronde naar de vraag **“wat die gewenste toekomst vraagt van toekomstig leiderschap.”** De gesprekken werden in vier verschillende groepen gevoerd, onder begeleiding van een facilitator, en in dit eindverslag samengebracht.

Eerste Ronde

1

Hoe zie jij de toekomst voor je?
Waar verlang je naar?

In alle groepen schetsten de deelnemers een opvallend samenhangend toekomstbeeld. **De meeste droombeelden komen neer op een wereld die groen, gezond, inclusief, divers, liefdevol**

en vreedzaam is, waarin mensen samenwerken, open communiceren en verdraagzaam zijn, en waarin zij samen met de natuur aan een duurzame toekomst werken zonder dat de aarde, dieren en mensen worden uitgebuit of beschadigd. **De rode draad daaronder is een verlangen naar minder polarisatie, meer openheid en meer ruimte voor eigen keuzes.**



Eerste Ronde

1

Centraal stond de wens dat “het verhaal over klimaat anders verteld zou moeten worden.” Het begrip duurzaam is een containerbegrip geworden dat tot hokjesdenken leidt, terwijl de deelnemers juist een opener en minder geladen gesprek willen, wars van politiek en aannames en gebaseerd op feiten. Men wil af van de tegenstelling tussen links en rechts en pleit ervoor om geen grenzen te stellen, noch politiek, noch in de vorm van landsgrenzen. In zo’n klimaat van vooruitgang en positiviteit worden de condities gecreëerd om duurzame keuzes aan te moedigen.

Een concreet mechanisme dat genoemd werd is **true pricing**, waarbij het doorrekenen van de werkelijke kosten van fast fashion, vleesconsumptie en vliegen het “consuminderen” stimuleert en slechte keuzes minder aantrekkelijk maakt. Tegelijk leeft de wens om de huidige disconnect tussen burgers en beleidsmakers te overbruggen, zodat de burger zelf de waarde van zijn eigen daden inziet en welzijn even zwaar gaat wegen als welvaart. Het debat zou niet langer dogmatisch moeten zijn, met ruimte voor ieders eigen invulling, en de nadruk zou moeten liggen op samenwerking in plaats van concurrentie. Daarbij klonk ook de concrete wens dat boeren een basisinkomen krijgen zodat zij vrij zijn om duurzaam te produceren.

Een tweede sterke rode draad is de zorg voor elkaar als fundament. De deelnemers vrezen een hardere wereld waarin individualisering, ongelijkheid en zelfbescherming toenemen, en benadrukken daarom het belang van collectiviteit, solidariteit en een sterke

verzorgingsstructuur, met behoud van goed onderwijs, gezondheidszorg en sociale voorzieningen, en met aandacht voor kwetsbare groepen. Die sociale basis is volgens de deelnemers aan de bijeenkomst alleen houdbaar als ook de ecologische waarde wordt meegenomen, en juist daarom is de klimaatcrisis niet elitair, omdat zij uiteindelijk iedereen raakt. Tegelijk werd opgemerkt dat duurzaam leven in de praktijk wel elitair dreigt te worden, omdat wie geld heeft kan investeren, subsidies kan vinden en zo nog goedkoper uit is, terwijl velen die ruimte of kennis en kunde missen.

Duurzaamheid werd niet als een los thema gezien, maar als een basisvoorwaarde voor een leefbare samenleving. Daaronder ligt het besef dat de mens onderdeel is van de natuur en er niet buiten staat, treffend verwoord als de constatering dat wij geen losse entiteit zijn die niet bij de natuur hoort.

De vraag wat het betekent om mens te zijn binnen de natuur werd als kernvraag benoemd. In het verlengde hiervan kwam het belang naar voren van bewustwording van de onderlinge relaties tussen mensen,

dieren en alle andere elementen van de natuur, met het boek “Staying with the Trouble” als inspiratie en het beeld van de fietser die zorgvuldig om een naaktslak heen rijdt terwijl de volgende eroverheen rijdt.

“Onderwijs en opvoeding spelen hierin een sleutelrol,” en duurzaamheid zou minder als een last en meer als een plezierige, betekenisvolle bijdrage gezien kunnen worden. Studenten gaven daarbij voorbeelden van hoe zij in hun eigen buurt en gemeenschap dienstbaar proberen te zijn en verbinding tot stand te brengen door met mensen in gesprek te gaan over wat voor hen belangrijk is, en wezen erop dat ook kunstuitingen kunnen inspireren en verschillende perspectieven zichtbaar kunnen maken.

Daartegenover stond stevige kritiek op consumentisme en materialisme, zoals de constante prikkels van reclame, de drang naar meer bezit en de koppeling van geluk aan materiële zaken, treffend geïllustreerd door de botsing tussen de klimaatdoelen voor 2050 en de aanhoudende stroom aan vakantieadvertenties. De deelnemers verlangen naar een eenvoudiger leven met meer rust, minder consumptie en betekenisvollere relaties en spraken over materialistisch minimalisme en het nemen van minder, niet als armoede maar als bewuste keuze. Daarbij erkenden zij dat de mens een dopaminegedreven wezen is, dat veel van wat ons lijkt te dienen ons eigenlijk niet dient, en dat verandering daarom niet alleen van individuen kan komen, maar makkelijker en vanzelfsprekender gemaakt moet worden door cultuur, onderwijs en leiderschap. Ook de behoefte om meer stil te staan en over gevoelens te praten kwam naar voren, met de waarschuwing dat we niet louter activiteitsmachines moeten worden.





De groepen concludeerden dat individuele gedragsverandering op zichzelf niet volstaat, omdat cultuur en het economische systeem elkaar voortdurend in stand houden. Dit economisch systeem voedt het handelen van consumenten en aanbieders op een manier die het systeem zelf voedt. **Er werd daarom gepleit voor een herontwerp van de economische prikkels, voor bedrijven die verder kijken dan winst, voor meer aandacht voor welzijn boven consumptie en voor een overheid die beter luistert.** Geld is een middel dat je kunt inzetten om deze waarden te bevorderen.

Ook technologie en innovatie kwamen aan bod, met de nuchtere observatie dat veel uitvindingen voortkomen uit problemen die we zelf hebben

gecreëerd en zo weer nieuwe problemen oproepen, en met vragen over grootschalige keuzes, zoals de plaatsing van energievretende datacenters. **In het verlengde hiervan stond de vraag wie verandering mogelijk maakt, waarbij het bestaande leiderschap kritisch werd bekeken, met de constatering dat verantwoordelijkheid te vaak buiten onszelf wordt gezocht.** Tegelijk werd de eigen verantwoordelijkheid benadrukt: zelfreflectie, bewustzijn van je eigen rol binnen grotere systemen en voorbeeldgedrag. Met de notie dat het niet nemen van een beslissing ook een beslissing is.

De klimaattransitie werd gezien als iets collectiefs waaraan iedereen kan bijdragen, hoe klein ook, samengevat in de voorgestelde verschuiving van



de mens als consument naar de mens als actieve bijdrager met oog voor de ander. Het transitieproces zelf werd begrepen als een langzame, stapsgewijze beweging waarin desintegratie en integratie hand in hand gaan, waarin we onszelf de ruimte mogen gunnen om iedere dag iets duurzamer te worden, maar waarin de urgentie en de tipping points tegelijk om radicaler en sneller handelen vragen, met oog voor mondiale ongelijkheid, greenwashing en de partijen met grote belangen die niet mee willen bewegen.

Aan het slot van de eerste ronde **ontstond een gedeeld beeld van de gewenste toekomst: een samenleving waarin mensen oog hebben voor elkaar, waar gelijkwaardigheid centraal staat, waar onderwijs bewustzijn ontwikkelt, waar duurzaamheid vanzelfsprekend is en**

waar economische systemen het welzijn ondersteunen. De deelnemers beschreven dit niet als een opgelegd ideaal, maar als een vruchtbare bodem met goede voorwaarden waarop verschillende manieren van leven kunnen groeien. Of, hoopvol samengevat: wat nou als het nu eigenlijk een dieptepunt is en het alleen maar mooier kan worden?

Tweede Ronde

2

Wat vraagt de gewenste toekomst van toekomstig leiderschap?

Na de pauze verschoof de aandacht van de vraag wat we willen beschermen naar de vraag welk leiderschap en welke menselijke vaardigheden nodig zijn om die duurzame en rechtvaardige toekomst

daadwerkelijk mogelijk te maken, zowel bij een overheid, een bedrijf of een onderwijsinstelling als bij onszelf als persoonlijk leider. **Uit de bijdragen kwam een beeld naar voren van leiderschap dat minder reactief is en juist vooruitkijkt.**



Tweede Ronde

Leiderschap zou veel minder moeten draaien om management, controle en het verdedigen van belangen en veel meer om luisteren, verbinden en het meenemen van verschillende perspectieven. Toekomstgericht leiderschap werd in een tekening gemaakt door één van de groepen, verbeeld als een fontein: leiders die hun gedachten en ideeën vrijgevig en onthecht delen, die oplossingsgericht denken stimuleren, aandacht hebben voor inclusiviteit en sociale veiligheid, en mensen uitnodigen om hun verlangens en worstelingen te uiten.

Zij bewegen weg van autoritair en directief leiderschap, waarbij werknemers slechts volgzaam zijn, en komen in plaats daarvan samen met het team tot een gedeeld beeld en een gezamenlijke stip aan de horizon. Daarbij hoort een lerende houding waarin fouten gemaakt mogen worden en waarin iedereen op zijn of haar eigen manier en in eigen tempo mag bijdragen. **De leidinggevende staat niet boven de groep, maar ernaast en leeft voor, motiveert en inspireert.**

De deelnemers ervaren dat veel leiders nu wel informatie verwerken en in feitelijke zin luisteren, maar onvoldoende horen wat mensen werkelijk drijft en welke waarden daarachter liggen. Echt luisteren vraagt om oprechte betrokkenheid, om verbindend te communiceren waarbij je het niet eens hoeft te zijn, maar elkaar wel werkelijk hoort, en om bewust contact te maken buiten de eigen kring en met andere bubbels, en anderen vroeg te betrekken in een proces in plaats van pas aan het einde.

Goed leiderschap heeft daarbij een duidelijke voorbeeldfunctie. Als leiders willen dat mensen duurzamer gaan leven, dan zal de overheid hen daar ook in moeten faciliteren. In dat licht werd het beeld van de omgekeerde piramide gebruikt, waarin een leider de groep ondersteunt bij een transitie in plaats van die van bovenaf op te leggen. **De overheid kan een sleutelrol spelen door duurzaamheid niet als elitair maar als noodzakelijk neer te zetten en zoveel mogelijk mensen mee te nemen via onderwijs en gezondheidszorg.**



Een kritische noot was dat het huidige systeem vaak juist andere kwaliteiten beloont dan de gewenste. In politiek, bestuur en organisaties worden mensen veelal gewaardeerd om hun vermogen om het eigenbelang te verdedigen en andere belangen neer te halen, terwijl maatschappelijke vraagstukken juist samenwerking vereisen.

De huidige prikkels belonen twee dingen: het verdedigen van het eigen domein en het verdedigen van het budget.

Beide nodigen eerder tot concurrentie uit dan tot samenwerking. Doordat verbindende en luisterende kwaliteiten binnen dit systeem geen vergelijkbare beloning opleveren, krijgen ze nog weinig ruimte bij het kiezen en vormen van leiders.

De deelnemers zagen polarisatie niet als een eigenschap van individuen, maar als iets wat de samenleving en wij als consumenten belonen via onze gewoonten en concludeerden dat het gedrag vanzelf verandert zodra we het niet langer belonen. Daarom pleitten zij voor een cultuur waarin het focussen op de waarden die eigenlijk iedereen belangrijk vindt, en het gezamenlijk leren, de nieuwsgierigheid en het onderzoeken van verschillende perspectieven, belangrijker worden dan winnen of gelijk krijgen van een (relatief) kleine groep mensen.

Opvallend was dat de gesprekken telkens terugkwamen op basale menselijke vaardigheden, zoals luisteren, communiceren, empathie, geduld, gelijkwaardigheid, het constructief oplossen van conflicten, zelfreflectie en de moed om moeilijke gesprekken te voeren.

Om andere generaties en groepen te bereiken, moet er bovendien een gemeenschappelijke taal worden ontwikkeld, wat alleen lukt als je blijvend andere plekken en bubbels blijft bezoeken en zo nieuwe perspectieven en meer empathie opdoet. Ook het goed kunnen geven van feedback, het regelmatig doen ervan en de moed hebben om zelf te vragen hoe de ander dat ervaart, werden genoemd. Deze vaardigheden worden volgens de deelnemers momenteel onvoldoende ontwikkeld in het onderwijs en in de meeste organisaties, terwijl ze juist essentieel zijn.



Vanuit de eerder benoemde verschuiving van de mens als consument naar de mens als actieve bijdrager keerden de deelnemers de vraag ook naar zichzelf: wat kunnen wij, hier aan tafel, zelf bijdragen? Het antwoord lag vooral in het voeren van een doorgaand gesprek, niet als eenmalig moment maar als iets waarin je samen blijft leren. Daarbij plaatsten zij een kritische kanttekening bij de vraagstelling van deze ronde, die zij als beperkt en smal ervoeren, omdat zij lijkt te insinueren dat er leiders en niet-leiders bestaan en dat de deelnemers

zelf geen leiders zouden (kunnen) zijn. Twee voorbeelden maakten duidelijk wat het gewenste gedrag inhield. Een student vertelde over een groepsproject waarin de helft van de groep na harde, niet-constructieve feedback was afgehaakt, en hoe zij door echt naar elkaar te luisteren, het geheel als een systeem te zien en met wederzijds respect met de docent in gesprek te gaan, ieders gevoel van eigenaarschap herstelden zonder in een slachtofferrol te schieten. Een gymdocent vertelde hoe hij, in plaats van zich met een ervaren collega te verdedigen tegen boze ouders, de ervaring van het kind erkende en het gesprek verlegde

naar hoe het kind zich veilig kan voelen, waardoor de polarisatie omsloeg in waardering. De gedeelde les was dat het omgaan met conflict en vijandigheid een vaardigheid is die we, net als kinderen, moeten leren, en dat dit volwassen gedrag precies is wat je bij topmanagers en bij iedereen zou willen zien.

Samengevat zagen de deelnemers als belangrijke eigenschappen van een toekomstige leider een langetermijnvisie en het vermogen om te blijven reflecteren, nederigheid en nieuwsgierigheid, het vermogen

om echt te luisteren, het meenemen van anderen vanaf het begin, en het besef dat je dit alles ook werkelijk moet willen, vanuit oprechte motivatie.

van de middag

Hoewel de middag startte vanuit thema's als werk, duurzaamheid, kennis en technologie, kwamen de gesprekken uiteindelijk steeds terug bij iets veel fundamenteels: **de basale menselijke vaardigheid om je werkelijk met een ander mens te verbinden.** Onder al het praten over grote systemen lag steeds de vraag of je als mens überhaupt verbinding kunt maken met een ander, en in welke mate. **Daarmee bleek de gewenste toekomst minder een vastomlijnd eindbeeld dan een vruchtbare bodem en een voortdurend leerproces, waarin individuen, organisaties, onderwijs, overheid en samenleving samen blijven ontwikkelen.**

Een belangrijke conclusie is dat de Rijksoverheid aandacht moet besteden aan systemen, structuren en processen die samenwerking, betekenisvolle gesprekken, reflectie, vertrouwen en een lerende houding faciliteren. Juist daarmee worden duurzaam handelen, opwaartse beweging, innovatie en tevreden, gemotiveerde medewerkers mogelijk gemaakt. Dat vraagt om een verschuiving in de manier waarop mensen worden beoordeeld en beloond, weg van het belonen van belangenstrijd en polarisatie en naar het belonen van verbinding, gezamenlijk leren en langetermijndenken.

Zoals in het begin werd gezegd, is het verbinden van mensen uit verschillende generaties, zowel binnen het Rijk als

daarbuiten, essentieel om door alle lagen heen te blijven leren en voeling te houden met wat er op de werkvloer leeft. Niet reactief, maar proactief.

Tot slot werd de waarde van de middag zelf benadrukt. De deelnemers waardeerden de open en vertrouwelijke sfeer en **de constatering dat iedere generatie op haar eigen manier worstelt met dezelfde thema's, wat veel herkenning en de mogelijkheid tot wederzijdse ondersteuning oplevert.**

De visie op onze gezamenlijke toekomst is dat we onszelf de ruimte gunnen om stap voor stap te veranderen en tegelijk de feitelijke urgentie serieus te nemen; dat we de verschuiving maken van consument naar actieve bijdrager met oog voor de ander, en dat we vasthouden aan het verlangen dat in deze gesprekken is uitgesproken om er in een volgende stap samen verder aan te werken.

Bespreek Het! ondersteunt dit vervolg met vijf onderdelen: **kennis, bewustzijn, netwerk, handelingsperspectief en gesprekstechnieken.**

We nodigen iedereen uit om het verlangen dat op deze middag is uitgesproken vast te houden en er samen een volgende stap in te zetten. Wilt u meedenken, aansluiten of meer weten?

Voor meer informatie:

Roelant.Zevenbergen@minbzk.nl
alexander@klimaatgesprekken.nl

Dit verslag is opgesteld door soul.com in opdracht van Bespreek Het! onderdeel van het programma Duurzame CAO Rijk.



**“Bouwen aan de toekomst
doe je met de toekomst.”**

**“Daarom maken we
niet alleen ruimte voor
moeilijke gesprekken, maar
vooral voor betekenisvolle
gesprekken. En bieden
we wat misschien wel
het belangrijkste is:
ruimte voor persoonlijk
initiatief en actie die
onze werkomgeving kan
transformeren.
Dit is Generatie Vlechten.”**