

« Terug naar het
overzicht
(/artikelen-
columns-en-blogs/?
page=)

Interview met Jan Rotmans over verandering van tijdperk en kantelend Nederland

Thursday, April 9, 2015

Systemtransities vragen ook om persoonlijke
transities'

door Loek Kusiak en Jan Dirven

Maatschappelijke systemen lopen in toenemende mate vast. Steeds meer burgers nemen zelf het heft in handen en vormen een beweging die de maatschappij ingrijpend zal veranderen. Oude zuilen brokkelen af. Nederland kantelt van een verticaal geordende en centraal aangestuurde top-down samenleving naar een samenleving van horizontale verhoudingen, waar vernieuwing en ontwikkeling van onderop plaatsvindt. De Rotterdamse hoogleraar Transitiekunde Jan Rotmans schat dat er op die manier inmiddels zo'n tienduizend projecten - van groen tot rijp - zijn opgezet. In zijn nieuwste boek 'Verandering van tijdperk, Nederland kantelt' beschrijft Rotmans aan de hand van ontwikkelingen in verschillende sectoren, waaronder zorg, onderwijs en bankwezen, de botsing tussen die nieuwe en de

gevestigde orde en hoe ons land de komende 20 jaar zal transformeren naar een samenleving waarin de machtsverhoudingen en werkwijzen radicaal op hun kop zijn gezet.

Jan Rotmans is wetenschapper én activist. Een 'scientivist' zegt hij zelf. Al meer dan twintig jaar bestudeert hij economische en maatschappelijke veranderingen en probeert hij transities ook actief te stimuleren. 'Ik begon,' brengt hij in herinnering, 'met optredens in zaaltjes met tien mensen. Toen ging het alleen over energie en landbouw. Inmiddels sta ik in theaters voor volle zalen en heb ik het ook over kunst, cultuur, welzijn, zorg, financiën. Klopt, ik ben een beetje een transitiegoeroe geworden. En daarmee creëer je ook je eigen weerstand en kritiek. Naarmate je wint aan maatschappelijke autoriteit omdat je activistisch bent ingesteld, verlies je in de ogen van anderen aan wetenschappelijke autoriteit. Wat Rotmans doet en zegt, kun je niet meten, hoor ik dan zeggen. Maar zelf vind ik dat die wetenschappelijke en activistische kant juist goed samengaan. Ik blijf promovendi begeleiden en ik blijf publiceren, maar het maatschappelijke deel wordt wel steeds groter. Tien jaar geleden moest ik mijn gehoor nog uitleggen wat een transitie is, inmiddels niet meer. Ik ga nu van het waarom en wat naar het hoe.'

'Zelf vind ik dat die wetenschappelijke en
activistische kant goed samengaan'

In 'Verandering van tijdperk. Nederland kantelt,' alweer zijn 25ste boek, omschrijft Rotmans een transitie als een kentering en kanteling: 'Daarmee bedoel ik verandering van regels, wetten, organisaties, denkbeelden en ideeën, omgangsvormen en gedragingen, die onze samenleving bepalen. Maatschappelijke veranderingen verlopen per definitie traag. Een periode van twee generaties is een normale periode voor een transitie. Niettemin kan het soms snel gaan en zien we doorbraken. Daarna kan het weer heel langzaam gaan en zien we stagnatie (...). Transitie gaat over de interactie tussen mensen en systemen. Het opschudden van die systemen kan alleen de mens zelf doen, want hij heeft die systemen zelf gecreëerd.'

De tekst van dit boek heb je nadrukkelijk gelardeerd met persoonlijke ervaringen: is dat een cesuur?

'Ja, ik beschrijf ook mijn persoonlijke transitie. Systeemtransities vragen immers ook om persoonlijke transities. Het vraagt zelfreflectie en reflexiviteit om je daar bewust van te worden en te bezien welke rol je dan wilt en kunt spelen. Daar heb ik persoonlijke voorbeelden van gegeven.'

Rotmans' persoonlijke, meest ingrijpende kantelpunt deed zich zo'n jaar of tien geleden voor toen hij met zijn racefiets in de afdeling van een col in de Pyreneeën ten val kwam en hij zijn gezicht zwaar beschadigde. 'Ik had alles gebroken. Zonder helm was ik dood geweest.' Meerdere operaties waren nodig om hem weer op te lappen en toonbaar te maken. 'Dat ik na die val nog leefde, heb ik

beschouwd als een tweede kans. Toen dacht ik: laat ik al die kennis die ik tot nu toe heb opgedaan ook actief inzetten voor duurzame maatschappelijke verandering.' Rotmans ontwikkelde zich in hoog tempo tot publieke dwarsdenker, friskijker, kantelaar en heeft inmiddels vele tienduizenden volgers op sleeptouw genomen, die actief zijn met vernieuwingsinitiatieven in burgerbedrijven, maatschappelijke organisaties, sociale ondernemingen, energiecoöperaties, en andere horizontaal geordende gemeenschappen.

'We hebben nu 250.000 mensen die ik als friskijkers, dwarsdenkers, koplopers en kantelaars beschouw en wil dat er dat over vijf jaar 2,5 miljoen zijn'

'Dat is inmiddels een ongrijpbare,' zegt hij, 'en lastig te controleren voorhoede van voornamelijk hoog en middelbaar opgeleiden, waarbij een steeds bredere groep mensen aanhaakt. Van transitie uit het verleden weten we dat 20 procent van de bevolking nodig is om het systeem definitief onomkeerbaar te laten kantelen. Dat zal alleen in fases en in segmenten gaan. Mensen slepen andere mensen mee en zo groeit een groep, totdat uiteindelijk ook de tegenstanders overstag gaan. Binnen een paar jaar een samenleving kantelen kan ook risicovol zijn. Die samenleving zou ook te volatiel kunnen worden. Het is goed dat er ook een zekere inertie in een transitie zit. We hebben nu 250.000 mensen die ik als friskijkers, dwarsdenkers, koplopers en kantelaars beschouw. Ik wil dat er dat over vijf jaar

2,5 miljoen zijn. En niet alleen mensen die naar Tegenlicht van de VPRO kijken, maar ook het RTL- en SBS-6 publiek.'

Dat gaat vast lukken met de nieuwe orde als de huidige explosie aan burgerinitiatieven niet verflauwt. Deze initiatieven komen volgens Rotmans voort uit de frustratie van burgers over een overheid, die de in haar gestelde verwachtingen niet waarmaken. Andere oorzaken zijn de angst voor bedreigingen, zoals klimaatverandering en uitputting van grondstoffen, wantrouwen en aversie tegen grote en anoniem opererende bedrijven en het doorgeslagen individualisme.

'Kantelaars,' aldus Rotmans, 'zijn vaak atypische mensen, lastige dwarsdenkers zonder wie je niet kunt transformeren. Ze krijgen steeds meer erkenning. Transities beginnen bijna altijd van onderop in de samenleving omdat de verticaal geordende politiek zichzelf maar moeilijk echt kan veranderen en het er bij laat liggen. In die zin is de politiek onderdeel van het probleem, niet van de oplossing. En ik wil helpen vanuit de samenleving druk op de politiek uit te oefenen om wel te veranderen. Je kunt niet alleen querulant blijven. Je moet ook mee beïnvloeden in de positieve zin om een sector in een andere modus te krijgen.'

'De politiek is onderdeel van het probleem, niet van de oplossing'

In het onderwijs, de zorg, de financiële wereld en vele andere sectoren zie je dat we anders moeten gaan werken, stelt Rotmans. 'We zitten in een verandering van tijdperk, een uitzonderlijke en daarom ook bijzondere periode in de geschiedenis, waarin we kantelen naar een horizontaal en decentraal gestuurde samenleving, naar een circulaire economie waarin kringlopen zich sluiten en naar een machtswisseling waarin een nieuwe orde van onderop wordt gevormd en zich langzaam maar zeker aandient.'

Hulpbronnen komen steeds meer in handen van gemeenschappen en netwerken. Rotmans heeft het over een micromacht, een opkomende middenklasse, die zich buiten de gestaalde maatschappelijke kaders om ontwikkelt en expertise, netwerken en sociale media gebruikt om zo autonoom mogelijk te kunnen functioneren. En zo'n 'machtsoverdracht' zorgt uiteraard voor veel onrust, voorspelt Rotmans.

'Veel van wat we in het verleden opgebouwd hebben is verticaal geordend, met silo's, topsectoren, branches. Allemaal te herleiden tot de gescheiden zuilen waarin het leven van socialisten, liberalen, katholieken en protestanten zich afspeelde. Een hiërarchisch tijdperk waarin ideologie en religie houvast boden. Dat heeft driekwart eeuw goed gefunctioneerd maar zit nu in de weg. Het wordt een slagveld met winnaars en verliezers, maar gaandeweg zal het inzicht groeien dat ze elkaar hard nodig hebben om verder te komen.'

'Ik hield zo'n 15 jaar geleden een verhaal voor een vakbond en stelde de vraag wat hun functie nog was. Deze vakbondsmensen werden kwaad. Maar

twee maanden geleden kwam ik deze mensen weer tegen. Ik vroeg: Zouden jullie jezelf nog eens oprichten? Nee, dat zouden ze nu in die oude vorm niet meer doen. En nee, dat kunnen ze naar buiten toe nog niet hardop zeggen, maar zijn intussen wel bezig met een omslag.'

Wie overleven een verandering van tijdperk?

Overleven betekent innoveren aanpassen, samenwerken en een zoektocht aangaan naar nieuwe waarden, stelt Rotmans. 'Alleen adaptieve organisaties overleven. Neem een energiereus als Essent, die heilig bleef geloven in fossiele brandstoffen. De CEO van RWE/Essent heeft onlangs toegegeven dat het bedrijf te laat in de duurzame energie is gestapt. RWE/Essent leed een gigantisch verlies in 2014. De manier waarop veel energiebedrijven nog werken is volstrekt ouderwets.'

'Overleven betekent innoveren, aanpassen, samenwerken en een zoektocht aangaan naar nieuwe waarden'

'Of neem de bouw. Een groot bouwbedrijf met vijf werkmaatschappijen heb ik eens voorgehouden om op een heel andere manier naar klanten en de keten te kijken, naar mogelijkheden om klanten te faciliteren in plaats van blijven doorgaan met alleen maar stenen stapelen en langs elkaar heen werkende werkmaatschappijen. Dat het anders zou moeten, daar waren bestuurders en managers van

dit bedrijf het wel over eens. Het mocht alleen niet ten koste gaan van hun eigen werkmaatschappij. Die moest namelijk wel overeind blijven.'

'Kijk, ditzelfde bedrijf leed vorig jaar een mega verlies van vele miljoenen. Men denkt het bedrijf te redden door het beschermen van de eigen werkmaatschappij, maar richt het in feite te gronde. 'Wat doen jullie aan je eigen mensen, aan leren en ontwikkeling', vroeg ik nog. Nou, de onderneming deed aan marktonderzoek, dat wel, maar verder? Transities gaan altijd over mensen in combinatie met betekenisvol leiderschap in plaats van over leiders die vooral waken over hun eigen positie en organisatiebelangen. Als transities niet primair over mensen gaan, kom je geen stap verder.'

Zijn de huidige onzekere tijden geen belemmering voor bedrijven om rigoureuus te veranderen en te innoveren in nieuwe verdienmodellen?

'Er is inderdaad een dilemma. Om te overleven kun je niet zomaar zeggen: we gaan het hele verdienmodel overboord kieperen. Toch zul je op basis van deze onzekerheid en een steeds grotere complexiteit van de samenleving een nieuwe strategie moeten opbouwen, met nieuw leiderschap, nieuwe klanten en nieuwe verdienmodellen. Voor bedrijven geldt: óf aanpassen óf sneuvelen. Zekerheden komen op korte termijn niet meer terug. Driekwart van de bedrijven is echter reactief, niet transformatief. Veranderen zit niet in hun dna. Shell bijvoorbeeld is een niet transformatief bedrijf. Men denkt daar over 50 jaar nog steeds olie en gas te verkopen. Shell bestaat over 20 jaar niet meer als

ze zo doorgaat. Toen ik dat ooit zei, werd daarom gelachen. Inmiddels is dat gelach wel verstomd. DSM daarentegen doet het heel goed. Vanuit de petrochemie zijn ze onder meer in de voeding en biomedische materialen gestapt om wereldreuzen als Dow en Dupont voor te blijven. Philips doet het nu ook goed en transformeert met zijn producten steeds meer tot een zorgbedrijf. Tesla, producent van elektrische auto's, heeft alle patenten weggegeven. De ceo zegt: 'Ik wil niet in de eerste plaats mijn bedrijf promoten, maar juist de elektrische sector.' Dat is nieuw leiderschap. Maar ik zie niet veel bedrijven in één keer een soortgelijke radicale stap maken.

'Tesla, producent van elektrische auto's, heeft alle patenten weggegeven. De ceo wil niet in de eerste plaats zijn bedrijf promoten, maar juist de elektrische sector. Dat is nieuw leiderschap'

Uit recent onderzoek blijkt dat een multinational die zo'n honderd producten maakt wordt bedreigd doordat een start-up ondernemer elk van deze producten slimmer en goedkoper kan maken en ook sneller kan leveren. Wanneer je als groot bedrijf onder druk staat en je wilt duurzaam overleven, lijkt het zeer verstandig samenwerking met start-up bedrijven te zoeken. Dat doet bijvoorbeeld chemieproducent Sabic in Bergen op Zoom bij de productie van biomaterialen. De labs van Sabic staan open voor jonge entrepreneurs, die daar doorheen rausen en heel andere dingen doen. Een ware cultuurclash, een voorbeeld van hoe je start-

ups kunt gebruiken om een veranderingsproces aan te jagen en te versnellen. Een geslaagde transformatie kost al gauw tien jaar. Wie van olieraffinage naar bioraffinage overstapt, moet eerst in het klein experimenteren en gaan opschalen vanuit het lab, dat vraagt tijd.'

Anders dan in de industrie heeft de overheid in de zorg zelf een transitie ingezet. Werkt dat anders?

'In de gezondheidszorg is transitie een van de meest gebruikte woorden. De kernvraag is: hoe maken we de zorg weer menselijk? Veel zorgprofessionals spenderen een derde van hun tijd aan het invullen van formulieren. Ze beseffen dat ze vastzitten in een star en bureaucratisch systeem, dat eigen initiatief niet honoreert.' Rotmans toont zich verbaasd dat er nog geen opstand is uitgebroken. Hij zegt: 'Zorgmedewerkers zijn veelal dermate dociel en loyaal aan hun vak, dat hoe beroerd de werkdruk ook is, je schikken beter past dan revolte ontketenen. Tegelijk vinden deze medewerkers wel dat de kwaliteit van de zorg tekort schiet.'

In deze tijden van marktwerking en de roep om zelfmanagement door de cliënt, wordt Rotmans geregeld door zorgbedrijven om advies gevraagd en om begeleiding naar andere organisatiemodellen. 'Mensen verzorgen is voor zorgaanbieders nog steeds een honderd procent verdienmodel. Dat staat haaks op het nieuwe paradigma dat je mensen zolang mogelijk in hun omgeving wilt laten wonen. De echte transitie is dus 'van zorgen voor naar zorgen dat'. Dat vraagt om een cultuuromslag en een ander type organisatie. Dus werp ik bij sessies

met zorgbedrijven de vraag op wat er nodig is aan netwerken, professionaliteit, eigen inzet en andere middelen zoals ict-technieken, om mensen meer zelf- en samenredzaam te maken. Dat betekent dat het hele verdienmodel kantelt. En dat is schrikken voor het management, dat alleen een hoger rendement wil omdat men niet weet hoe anders te overleven.

Een ander voorbeeld is dat ik bij een landelijk opererende zorg- en welzijnsinstelling een half jaar lang met een klein beetje geld en 15 geselecteerde medewerkers bij wijze van pilot een transitietraject à la Zorg 3.0 in gang mocht zetten. Dan krijg je een fase met creatieve sessies waarin je zorgmedewerkers het probleem en vervolgens ook oplossingsrichtingen laat benoemen en uitwerken. Dat is niet eenvoudig en ook wel confronterend, want dat vergt niet alleen verandering van werkwijze en organisatie, maar ook van cultuur. Zorgprofessionals zijn zèlf deel van het systeem en moeten dus ook zelf veranderen. De medewerkers hadden zelf een nieuw verdienmodel ontwikkeld waarmee ze naar de directie zijn gestapt. Empowered en overtuigd van hun eigen veranderkracht was er weer toekomst, want anders waren ze weggesaneerd of veredelde zzp'ers geworden.

Jeugdbescherming Regio Amsterdam heeft een diepgaande verandering van haar organisatie en werkwijze doorgevoerd en een cultuurverandering in gang gezet. Daardoor verbetert de kwaliteit van haar functioneren in ras tempo en nemen de kosten af

Nog een voorbeeld is de jeugdzorg in Amsterdam, een zorgindustrie met 5000 medewerkers, waar gevallen voorkwamen waarbij twintig medewerkers op één probleemgezin zaten. Men had mooie plannen met zelforganiserende teams om dat te veranderen. Maar ik constateerde dat deze teams toch weer iedere week door controllers werden gemonitord. De neiging van het management om alles te willen blijven controleren en beheersen zat diep. Met de rechterhand vertrouwen geven en met de linkerhand wantrouwen, want ja, stel dat er iets uit de klauwen loopt en de wethouder de zwarte piet krijgt? Maar met de nodige lef en motivatie heeft het tegenwoordige Jeugdbescherming Regio Amsterdam intussen al veel oude routines verlaten, een diepgaande verandering van haar organisatie en werkwijze doorgevoerd en een cultuurverandering in gang gezet. Daardoor verbetert de kwaliteit van haar functioneren in ras tempo en nemen de kosten af. Voor de jury reden haar uit te roepen tot Beste Overheidsorganisatie 2014.'

Welke aanpak, welke tone of voice, kies je bij de begeleiding van transitieprocessen?

'Mijn aanpak is dat ik niet beschuldig, maar mensen wel confronteer met een veranderende wereld. Dat prikkelt. Mensen op het hakblok leggen leidt alleen maar tot ontkenninggedrag en maximale weerstand. Ik vertegenwoordig wat de professionals denken en voelen. Dat is mijn rol en vertaal dat subtiel naar een transitieproces dat zij moeten

opbouwen. Zelf kunnen of durven deze medewerkers hun kritiek en onvrede over uitblijvende vernieuwing vaak niet openlijk te etaleren, want anders vliegen ze er uit, denken ze. Er is nog wel veel ontzag voor de hiërarchie.

Dat patroon zie ik ook in het onderwijs, waar leraren en leerlingen snakken naar persoonsgerichte ontwikkeling, naar nieuwe rollen. Praat je met leraren over hoe het in het onderwijs anders zou kunnen en moeten, dan gaat het al heel snel over lesmethodieken en dergelijke. Maar niet over hoe je moet veranderen. Het gaat in feite om het opbouwen van een nieuwe macht, zeg ik dan. En dat is dan gelijk weer confronterend. Intussen, in twee jaar tijd, heeft de beweging United4education.nl zich wel als een olievlek uitgebreid. Honderden docenten zijn erbij betrokken. Het onderwijs kan veel van de zorg leren en andersom ook. Ze ontmoeten elkaar alleen te weinig, en voor andere sectoren geldt hetzelfde. De beweging 'Nederland kantelt' is er juist om die ontmoetingen te stimuleren en leerprocessen uit te wisselen. Dat is heel bevruchtend. Koplopers hebben we inmiddels genoeg. Nu hebben we verbinders en lobbykracht nodig. Maar ook een overheid die stopt met subsidies aan traditionele clubs, zodat vernieuwingsprojecten met innovatieve financieringsvormen een extra kans en stimulans krijgen. Daarbij is ook druk van buiten, van klanten, stakeholders en consumenten nodig. Want alleen van binnenuit veranderen lukt niet.'

Wat kan of moet de overheid in deze kantelperiode nog meer doen en hoe speelt het kabinet daarop in?

Het is volgens Rotmans een misverstand te denken dat politiek en overheid bezig zijn met fundamentele hervormingen van de arbeidsmarkt, de woningmarkt, het onderwijs of de energiesector. 'Het sociaal akkoord, het pensioenakkoord en het energieakkoord zijn daar uitingen van. Dit zijn echter vooral aanpassingen van bestaande systemen, met dezelfde spelers binnen dezelfde verhoudingen, maar geen radicale systeemvernieuwingen, geen transformatieve hervormingen. Het Energieakkoord bijvoorbeeld gaat helemaal niet over de kern, namelijk onze afhankelijkheid van fossiele brandstoffen, vooral van aardgas. Er is geen plan B voor minder gaswinning, of voor de situatie over vijftien jaar, wanneer het aardgas opraakt,' aldus Rotmans.

'De overheid moet een visie ontwikkelen over die nieuwe economie en nieuwe sociale en politieke orde, daar richting aan helpen geven en zelf mee veranderen'

'De samenleving is geen optelsom van initiatieven van onderop. De overheid moet een visie ontwikkelen over die nieuwe economie en nieuwe sociale en politieke orde, daar richting aan helpen geven en zelf mee veranderen. De overheid kan de transities echter niet organiseren, maar wel vertragen of versnellen. Versnellen kan door voorwaarden te scheppen, institutionele hindernissen uit de weg te ruimen en verbindingen te leggen tussen de duizenden vernieuwende duurzame initiatieven van onderop.

Topsectorenbeleid zoals we dat nu kennen past daar niet bij, dat is oude wijn in nieuwe zakken. De nieuwe economie snijdt namelijk dwars door al die sectoren heen. De biobased economie is in opkomst en is daar een duidelijk voorbeeld van, dat moet je juist als overheid verder versterken. Hybride combinaties van grote bedrijven en start-ups hebben de toekomst, zoals bij het eerder genoemde Sabic, maar je moet er wel het pad voor effenen. Veel van deze bedrijven vinden elkaar nu niet, deels uit angst voor concurrentie, maar ook door belemmerende regels. We hebben in kaart gebracht dat maar liefst 69 wetten en regels een belemmering vormen voor de biobased economie, zoals het hergebruik van elkaars afval. Al die wetten veranderen duurt te lang, daarom kan de overheid met tijdelijke ontheffingen en regelloze zones snel een begin maken om veel van die talloze initiatieven in de circulaire en biobased economie tot een succes te helpen maken. Dat betekent vooral ook een verandering van massaproductie naar productie door de massa.'

CV

Prof. Dr. Ir. Jan Rotmans (1961) is van origine wiskundige en heeft meer dan 200 publicaties over klimaatverandering, duurzame ontwikkeling transitie- en systeeminnovatie op zijn naam staan. Na zijn promotie werkte hij bij het RIVM. In 1997 werd hij aan de Universiteit Maastricht de jongste professor van Nederland en richtte hij ICIS op. In 2004 richtte Rotmans de onderzoeksinstituten DRIFT (Dutch Research Institute For Transitions) op en werd hij hoogleraar transitiekunde aan de Erasmus

Universiteit Rotterdam. In 2007 was hij medeoprichter van Urgenda, een stichting die actief aan duurzame ontwikkeling werkt. Eind 2014 richtte hij Nederland Kantelt op. Meer informatie

op: www.janrotmans.nl

(/) en www.Nederlandkantelt.nl

(<http://www.nederlandkantelt.nl/>)

'Verandering van tijdperk, Nederland kantelt' van Jan Rotmans is een uitgave van Aneas,

Boxtel. www.aneas.nl (<http://www.aneas.nl/>)

CONTACT (/CONTACT/)