

# Een verandering van Tijdperken: Inzichten uit de Transitiekunde

Jan Rotmans  
UvA, 28-11-2013



[www.twitter.com/janrotmans](http://www.twitter.com/janrotmans)

**We leven niet in tijdperk van  
verandering**

**maar in een verandering van tijdperken**

# Kantelperiode

periode waarin heel veel tegelijk verandert

is zeldzaamheid in de geschiedenis

voorbeeld: eind 19<sup>de</sup> eeuw

*moderniseringsproces fundament Nederland*

*onderwijs, kiesrecht, zorg, sociale opbouw*

# Unieke Kanteling

1. weefsel van de samenleving verandert
2. structuur van de economie verandert
3. disruptieve technologische doorbraken

# Indicaties voor Kantelperiode

- collectief *unheimisch* gevoel dat verandering in lucht hangt
- *chaos* door turbulentie, instabiliteit en onzekerheid
- enorme *dynamiek* van onderop, nieuwe **macht** van onderop
- geen duidelijke **richting**, weinig inzicht en overzicht
- *creatieve* mensen breken door het systeem heen
- steeds meer *conflicten* tussen bestaande en nieuwe orde

# Raad van State

“

Nederland bevindt zich momenteel in een overgangssituatie

Crisis is niet van voorbijgaande aard, vergt structurele hervormingen

Verhouding tussen staat en samenleving zal duurzaam wijzigen

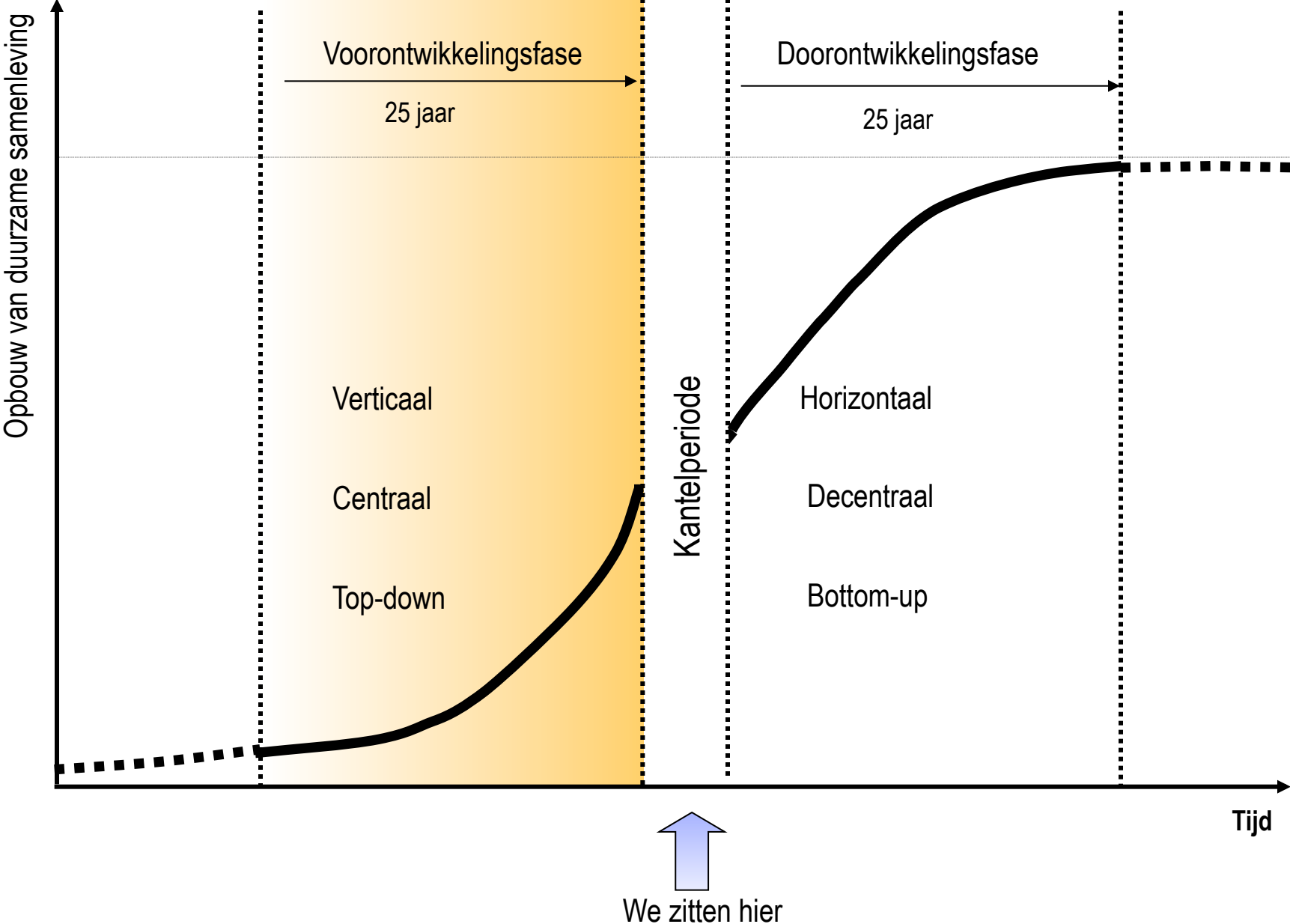
Voorkomen moet worden dat Nederland vastloopt in deze overgang

Cumulatie van veranderingen heeft gevolgen voor functies van staat

Nederland zal zich op deze vele veranderingen moeten instellen

”

# Transitie naar duurzame samenleving



# Paradigma Wisseling

## oude wereldbeeld

exploitatiemodel

economisch rendement

lineaire processen

waarde ontlenen

zelfredzaam

## nieuwe wereldbeeld

co-operatiemodel

maatschap. rendement

kringlopen

waarde creëren

samenredzaam



# Structuur Wisseling

## oude structuur

verticaal

hiërarchisch

top-down

centraal

zuilen

## nieuwe structuur

horizontaal

netwerken

bottom-up

decentraal

gemeenschappen

# Sturingswisseling

## **oude sturing**

mono-actor sturing

controle, beheersing

zekerheid

simplexiteit

regisseren

## **nieuwe sturing**

netwerksturing

adaptief, anticipatief

onzekerheid

complexiteit

faciliteren

# Kantelfase

*energiebedrijven vallen om*

*massale ontslagen in thuiszorg*

*welzijnsorganisaties verdwijnen*

*bouwbedrijven saneren op grote schaal*

**“ tempo waarin Europa windmolenparken en zonnepanelen installeert, moet worden vertraagd. De situatie is onhoudbaar ”**

**Gérard Mestrallet, CEO GDF/Suez**

# Samenleving 3.0

do it ourselves society

samenleving van onderop

participatiesamenleving

burgerkracht

sociaal doe het zelfen

# Evolutionaire Revolutie

silos worden afgebroken

nieuwe instituties ontstaan

mensen breken door structuren heen

# Sluipende Revolutie

creatieve, innovatieve burgers breken uit systeem

commerciële grootbedrijven van de markt

bureaucratische grootbedrijven van de staat

beweging van onderop vanuit passie en inspiratie

*glocalisering*

# Waar zien we die verandering?

energie

*van centraal, fossiel naar decentraal duurzaam*

bouw

*van aanbod & product naar vraag & dienst*

zorg

*van doelmatig & efficiënt naar mensgericht*

voedsel

*van mondiaal, mechanisch naar regionaal duurzaam*



# Transities

# Transitie

fundamentele verandering van *structuur, cultuur*  
en *werkwijzen* op systeemniveau

structuur:	institutionele opbouw, economische structuur, fysieke structuur
cultuur:	gedeelde beelden, waarden, paradigma's en perspectief
werkwijzen:	routines, regels, gedrag

fundamentele omslag in denken, organiseren, handelen

# Transitie = Machtsovername

regime: dominante structuur, cultuur en werkwijzen  
met macht en gevestigde belangen

niche: opkomende, afwijkende structuur, cultuur en  
werkwijzen op klein schaalniveau

niche wil macht ontwikkelen en het bestaande regime  
overnemen; regime beschermt zich daartegen door de  
niche onschadelijk te maken of op te nemen

transitie = regime-wisseling = machtswisseling

# Transitiepatroon

een transitie mislukt als de structurele verandering vanuit het regime plaatsvindt met alleen regime-partijen  
'een kalkoen zal zichzelf niet slachten'

een transitie mislukt als de structurele verandering vanuit niches plaatsvinden met alleen niche-partijen  
'muis en olifant stampen samen op de brug'

een transitie kan lukken als niche-partijen en veranderingsgezinde regime-spelers elkaar vinden en gaan samenwerken

# Transitiesturing

organisch sturen: combinatie van top-down & bottom-up

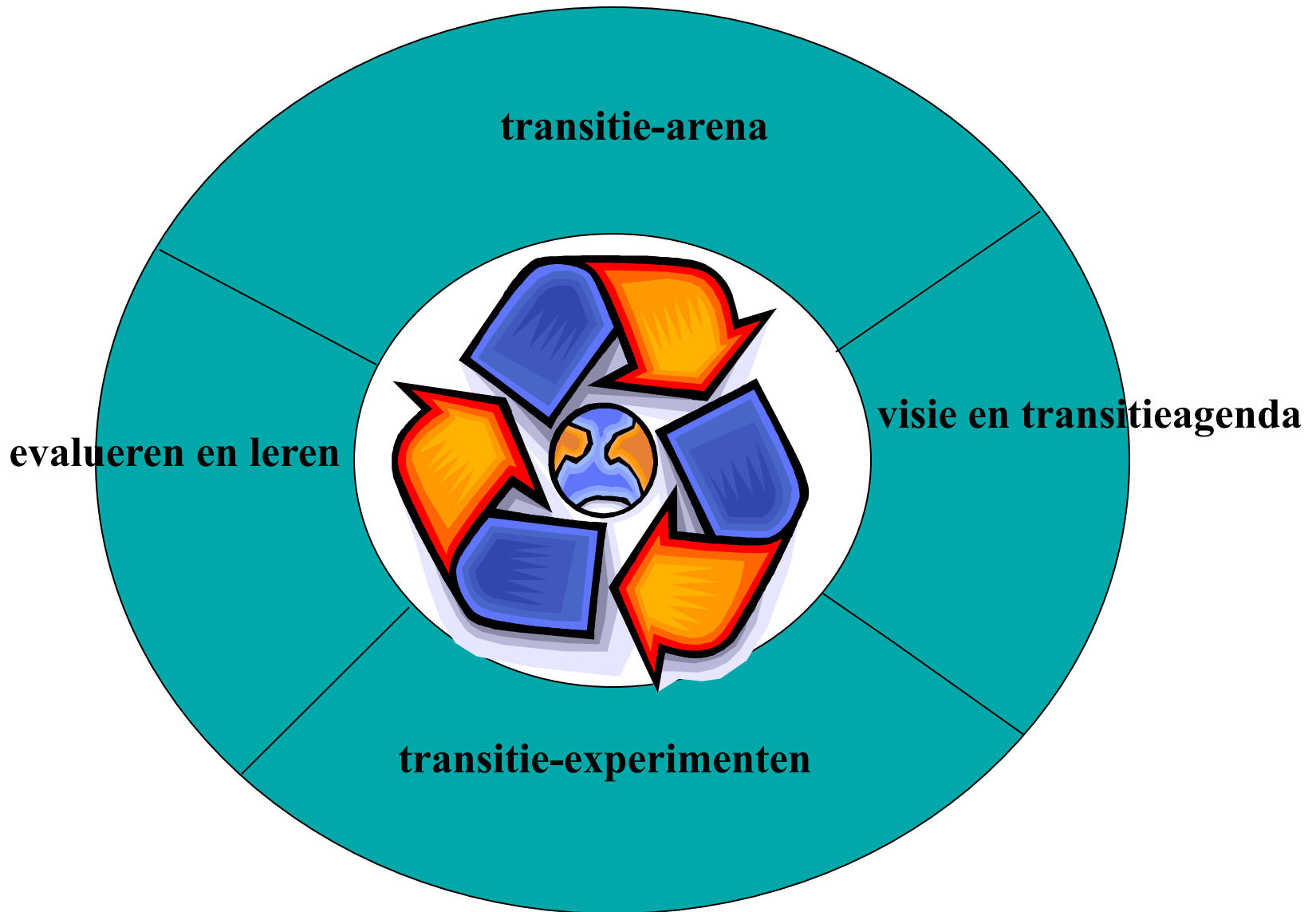
koplopers mobiliseren, dan het peloton, dan achterblijvers

richting geven en ruimte bieden

stimuleren, experimenteren, selecteren, opschalen

politiek kan versnellend of vertragend effect hebben

# Transitie Management Aanpak



# Inzichten uit Transitiekunde

# Inzicht I

transities zijn maatschappelijke omwentelingen die leiden tot fundamentele en onomkeerbare veranderingen

grote omwentelingen ontstaan vaak uit kleine initiatieven van kleine groepjes individuen die een andere weg inslaan



# Inzicht II

transitie is fundamentele omslag in denken, handelen, organiseren

denken, handelen en organiseren zijn met elkaar verweven;  
grootste obstakel vormt het omdenken (cultuuromslag)

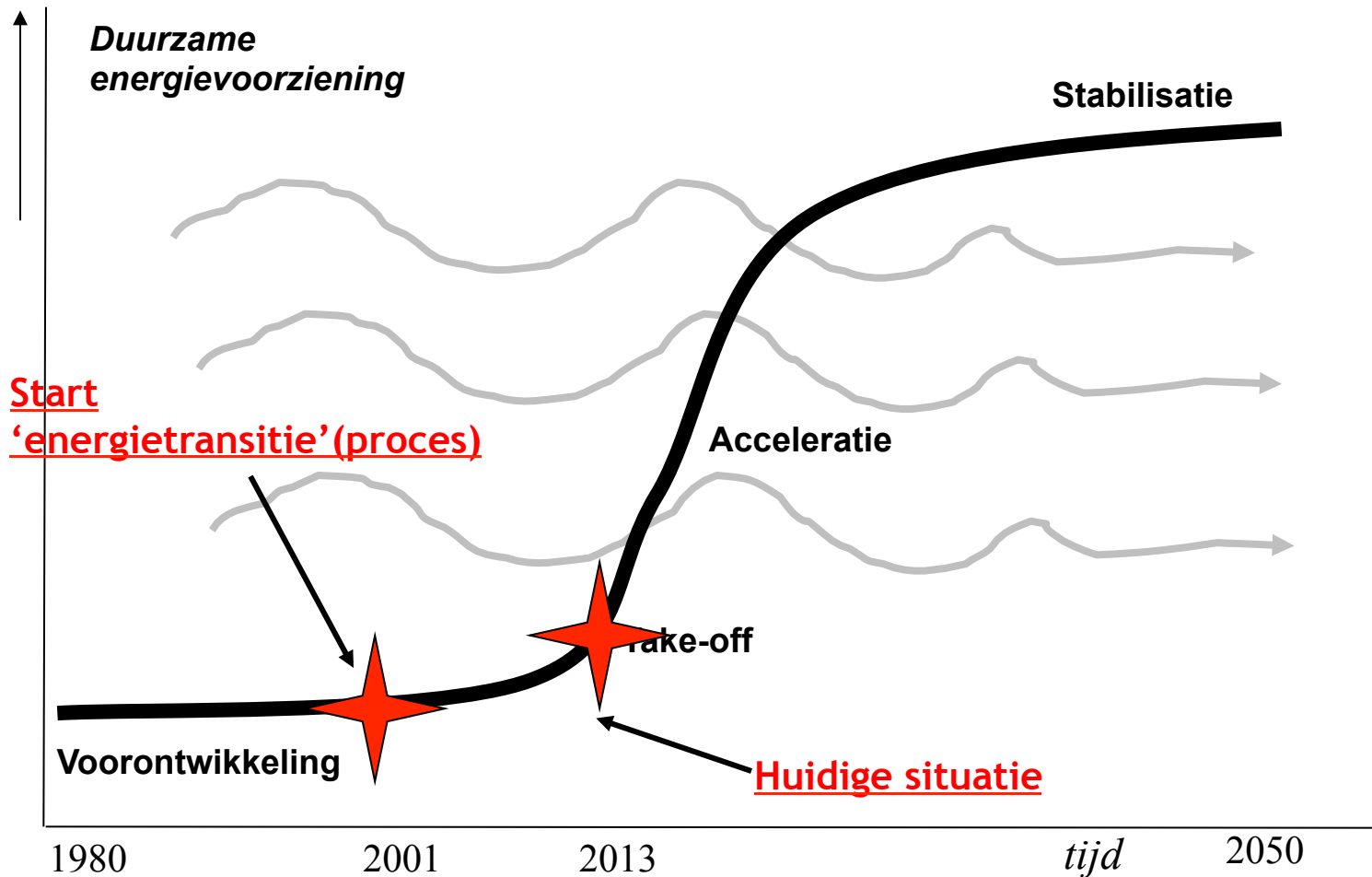
# Inzicht III

transities verlopen gesegmenteerd en gefaseerd

dit zorgt voor schoksgewijs en evolutionair verloop,  
gekenmerkt door opbouw en afbraak

eerst haakt klein segment aan, dan groter,  
dan nog groter en uiteindelijk de massa

# Multi-fase analyse energietransitie



# Inzicht IV

transities bestaan uit trage en snelle dynamiek  
die op elkaar inwerken en elkaar kunnen versterken

om de dynamiek te ontvlechten moeten we op  
minstens drie verschillende schaalniveaus kijken

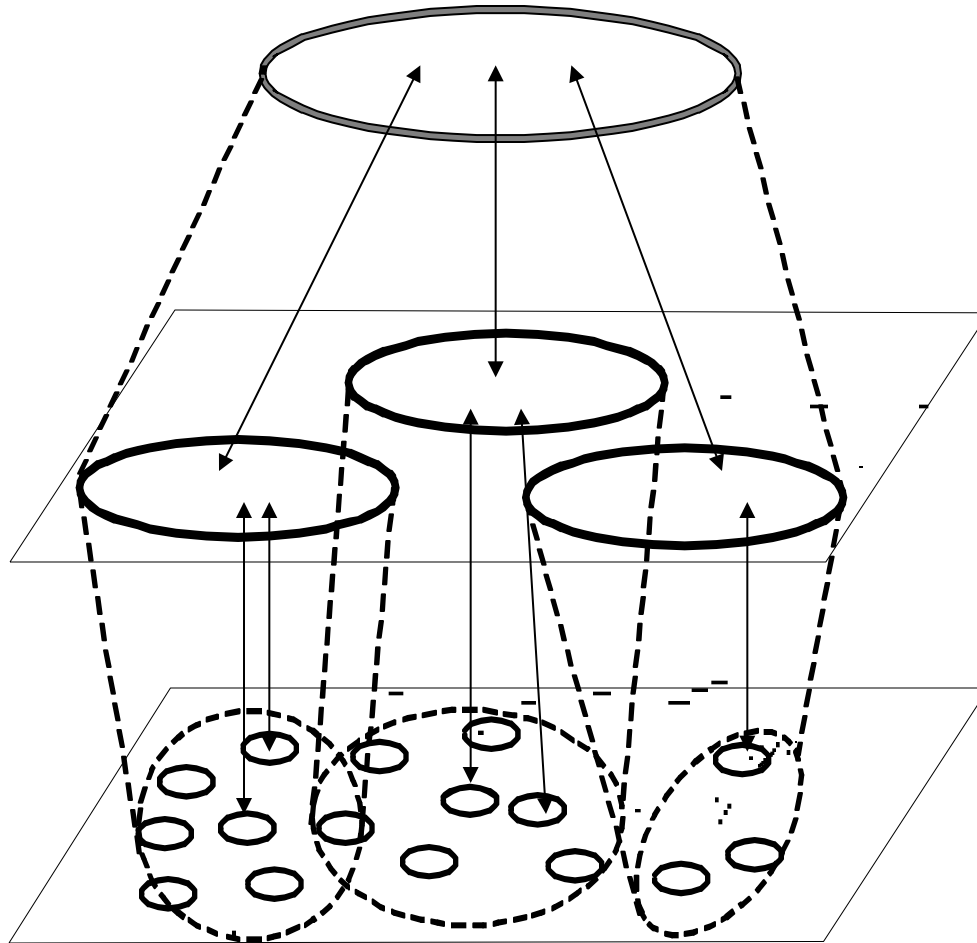
structurele, conjuncturele en evenementiële dynamiek

structureel = decennia

conjunctureel = jaren

evenementieel = dagen

# Multi-level analyse energietransitie



## Macro-niveau

- overvloed fossiele brandstoffen
- + voorzieningszekerheid
- + klimaatverandering
- financieel-economische crisis

## Meso-niveau

- +/- VN klimaatverdrag
- + WBC Sustainable Development.
- EU-energiebeleid
- + stedelijke / regionale initiatieven

## Micro-niveau

- + decentrale energieontwikkeling
- + zon- en windenergie
- + energiepioniers (koplopers)
- wet- en regelgeving

# Inzicht V

transities bestaan uit een keten van patronen.  
Drie basispatronen kunnen worden herkend:  
van bovenaf, van onderop en hybride

# Inzicht VI

transities zijn mensenwerk. Technologie is belangrijk  
maar niet doorslaggevend. Is wel wisselwerking

# Watertransitie:

## van water keren naar water accomoderen

- strategie van Pompen-Malen-Dijken bleek niet duurzaam  
*toenemende druk van land op water en van water op land*
- dit heeft geleid tot een denkomslag: perspectiefwijziging  
*van water beheersen en controleren naar water meer ruimte geven*
- kiem voor denkomslag ontstond tientallen jaren geleden bij  
kleine groep mensen buiten de waterwereld  
*visionairs uit natuur- en landschapsbeheer en ruimtelijke ordening*
- omzetting van denkomslag naar transitiebeleid nog ver weg  
*hobbels en obstakels maken praktische uitvoering lastig*



# Inzicht VII

transities worden zelden van boven af bepaald, en al helemaal niet vanuit de politiek. Wel kan de politiek een versnellend effect hebben op transities

# Transitie van roken naar niet-roken

in 1958: rookt 90% van volwassen mannen

in 2012: rookt 27% van volwassen mannen (10% van jongeren)

in 1950: verband tussen roken en longkanker (Doll)

steeds explicietere waarschuwingen

reclame steeds verder teruggedrongen

in 1990: rookverbod in vliegtuigen, daarna in openbaar vervoer

in 2004: rookvrije werkplek

in 2008: horeca rookvrij

# Transitie van roken naar niet-roken

transitie duurde twee generaties

was vooral een cultuuromslag

begon bij elite, later volksbeweging

beleid volgde later, wel belangrijk

# Inzicht VIII

transities worden zelden van boven af bepaald, en al helemaal niet vanuit de politiek. Wel kan de politiek een versnellend effect hebben op transities

# Inzicht IX

transitie is een machtswisseling. Een regime heeft de macht en wil die behouden. Niches willen macht ontwikkelen van onderop en een regime vormen

transities gaan gepaard met strijd en weerstand

# Inzicht X

transitie is een machtswisseling. Een regime heeft de macht en wil die behouden. Niches willen macht ontwikkelen van onderop en een regime vormen

transities gaan gepaard met strijd en weerstand

# Inzicht XI

sturen van transities betekent beïnvloeden op een slimme, subtiele manier, dus niet vanuit controle en beheersing

transitiesturing is het geven van richting in combinatie met het creëren van ruimte voor vernieuwing

# Inzicht XII

‘ruimte’ is een essentieel begrip bij het sturen van transities.

innovatieruimte: mentaal, organisatorisch, juridisch, financieel

bij het sturen van een transitieproces moet voldoende

innovatieruimte worden gecreëerd



# Inzicht XIII

friskijkers en dwarsdenkers spelen een belangrijke rol bij transitiesturing omdat zij nieuwe paden inslaan

kantelaars spelen een rol bij transitiesturing in de kantelfase omdat zij systemen kunnen laten kantelen

# Inzicht XIV

DE oplossing voor een transitie bestaat niet. Het heeft dan ook weinig zin om oplossingsgericht te sturen

wat wel zin heeft is zoeken, leren en experimenteren.

Pas in latere fase komt het neer op selecteren en opschalen

# Inzicht XV

transitiesturing is organisch sturen. Een combinatie van top-down en bottom-up sturing

organisch sturen vraagt geduld, tijd, vertrouwen.  
Een combinatie van visie, strategie en actie

# Inzicht XVI

elke systeemtransitie vraagt om een organisatorisch transitie.  
Elke organisatorische vraagt om een persoonlijke transitie

Een persoonlijke transitie vergt het overwinnen van angst.  
Existentiële angst om te verliezen wat je hebt, zonder te  
weten wat je krijgt

# Transitie in het sociaal domein

# Drievoudige Dubbele Transitie

Jeugd, Zorg, Welzijn

- decentralisatie van rijk naar gemeenten
- integratie van beleidsterreinen
- bezuinigingen en efficiency operaties

Transformatie = Cultuuromslag

# Risico

*zelfde fouten maken op gemeentelijke schaal  
met minder geld en mensen*

*gemeenten zijn nog niet klaar voor transitie*

# Transitie = Transformatie

transformatieve verandering

in structuur, cultuur, werkwijze



# Transitie = Machtverschuiving

van

overheid

naar

burger

**Welzijnswerk**

# Persistente Probleem in Welzijn

mens in dienst van structuur

'silosering' van welzijnsector

achterhaald paradigma

*in Amsterdam werken 4500 mensen in jeugdopvang*

*120 instanties zijn betrokken bij jeugdopvang*

# Transitie van Welzijnswerk

Van

Naar

gefragmenteerd

integraal

centraal

decentraal

zelfredzaam

samenredzaam

regelen voor

eigen kracht

afhankelijke mens

zelfstandige mens

# Welzijnswerk 3.0

integraal van aard

decentraal

vanuit ander mensbeeld

gedifferentieerd

- geen hulp
- tijdelijke / lichte hulp
- multi-problem [langdurige hulp]
- achter de voordeur

# Transitie Aanpak Welzijn

visie ontwikkelen op nieuw integraal welzijn/zorg systeem

experimenteren met nieuwe visie in doorbraakprojecten

opschalen van succesvolle doorbraakprojecten

verankeren in oude welzijn/zorg systeem

**Zorg**

# Persistente probleem in langdurende zorg

mens en systeem zijn vervreemd van elkaar

verbroken verbindingen tussen:

lichaam            en            geest

management    en            werkvloer

financiering    en            inhoud

gezondheid     en            welzijn, arbeid, sport

zorgverlener    en            verzorgde



# Kernprobleem in de Zorg

## Systeemwaarden

doelmatigheid

efficiency

controle, beheersing

regelzucht

kosten / baten

## Menswaarden

aandacht / tijd

vertrouwen

ruimte

keuzevrijheid

kwaliteit

# Verbroken Verbindingen

relatie tussen *zorgverlener* en *zorgvrager*

vertrouwen, intimiteit, passie, aandacht, bezieling

is verworpen tot

relatie tussen *leverancier* en *cliënt*

kosten, doelmatigheid, budget, efficiency, afrekening

# Verbroken Verbindingen

*Systeem* is belangrijker geworden dan *Mens*

*vandaag* is belangrijker *morgen*

*cijfers* belangrijker dan *mensen*

**Systemvernieuwing is nodig  
in de langdurende zorg**

# Opbouw / Afbraak

*huidige zorgsysteem moet worden afgebroken*

*nieuw zorgsysteem moet worden opgebouwd*

*rondom nieuwe waarden:*

*welbevinden*

*samenredzaamheid*

*vertrouwen*

*menslievendheid*

# Uitgangspunten van Zorg 3.0

mensgericht

menslievend

vanuit eigen kracht

in eigen omgeving

samenredzaam

# Kanttekening bij Zorg 3.0

kwetsbare groep mensen hebben vangnet nodig

vanuit eigen kracht is dus begrensd door kwetsbaren

is dus grens aan zelfredzaamheid en samenredzaamheid

# Voorbeelden van Zorg 3.0

## Buurtzorg

brengt verpleging en verzorging weer bij de mensen

zelfsturende buurtzorgteams: verpleegkundigen ziekenverzorgenden

zorg op maat in buurt op basis van behoeften zorgvrager

integratie in netwerk van zorgvrager (gezin, vrienden, buurt)

platte, horizontale organisatie met nauwelijks managers



# Voorbeelden van Zorg 3.0

## Brabantzorg

zorg inrichten vanuit de woon- en leefomgeving

inrichten vanuit het perspectief van de zorgvrager

dagbesteding en dagelijks activiteiten als basis

optimaal ondersteunen van zelf- en samenredzaamheid

maximale innovatieruimte voor medewerkers

# Voorbeelden van Zorg 3.0

## Jeugdzorg

pro-actieve aanpak, desnoods op straat opzoeken

multi-disciplinair team: psychiater, verslavingsdeskundige,  
verpleegkundige en maatschappelijk werker

brede maatschappelijke ondersteuning:

scholing, werk zoeken, vinden onderdak, behandeling verslaving, opbouwen sociaal netwerk

combinatie van verleiding, dwang en drang

*vinden, boeien, binden*

**Wat betekent dit nu voor  
zorgbedrijf?**

# Transitie binnen zorgbedrijf

stelseltransitie omvat bedrijfstransitie

bedrijfstransitie = nieuwe structuur, cultuur, werkwijze

cultuuromslag is het lastigst te realiseren

cultuuromslag duurt 5-10 jaar

# Structuurverandering

geheel nieuwe organisatie

platte, horizontale bedrijfsstructuur

met zo weinig mogelijk overhead

minimum aan managers en directeuren

zelfsturende, multi-disciplinaire teams

# Cultuurverandering

geheel nieuwe cultuur

vanuit ander paradigma

gericht op zelf- en samenredzaamheid

in faciliterende rol

vanuit nieuwe **competenties**

# Transitiestrategie

ruimte creëren voor innovatie

met friskijkers en dwarsdenkers

experimenten gericht op andere rol & werkwijze

creëer schaduwlijn binnen het bedrijf

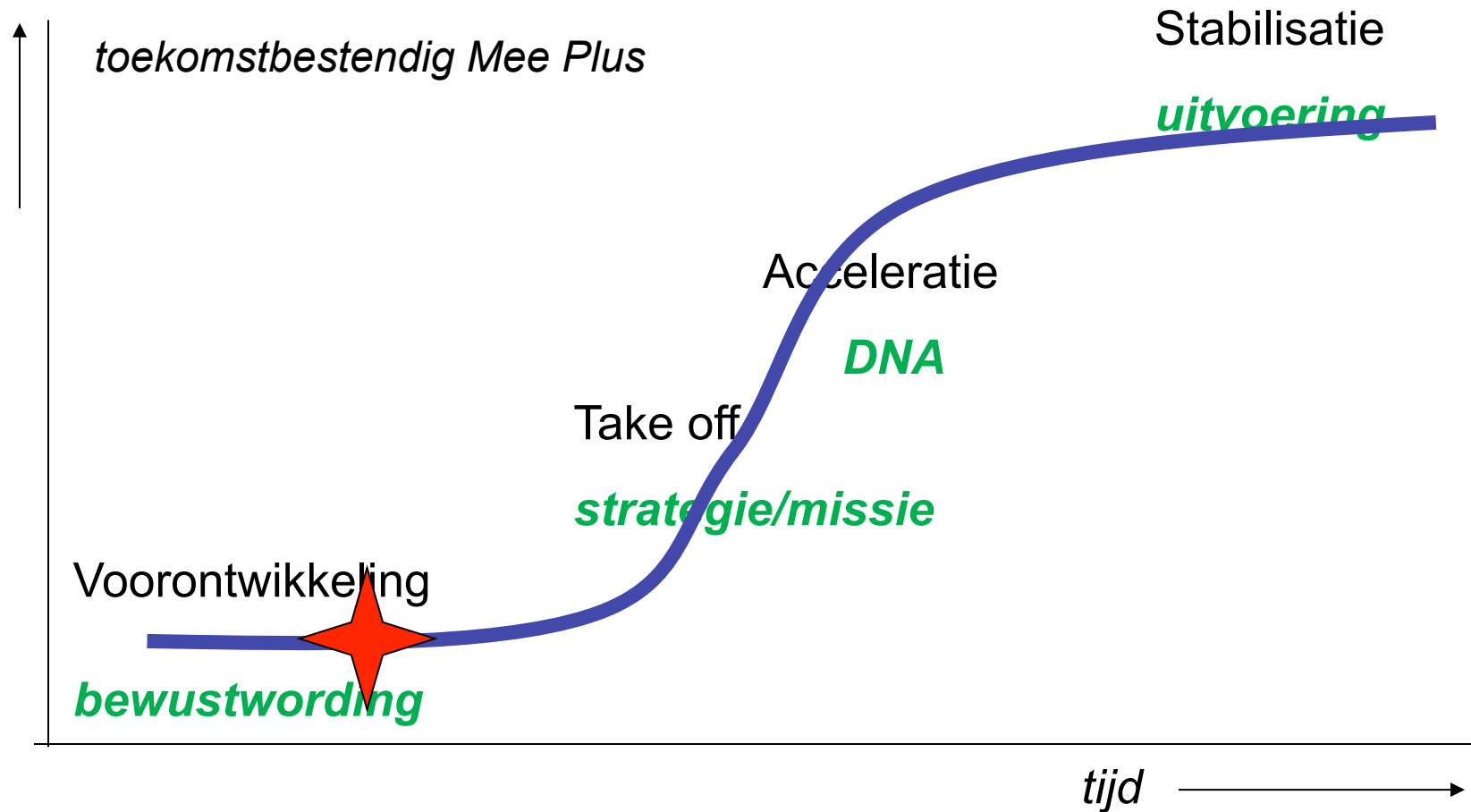
# Transitie binnen een bedrijf

kent verschillende fasen:

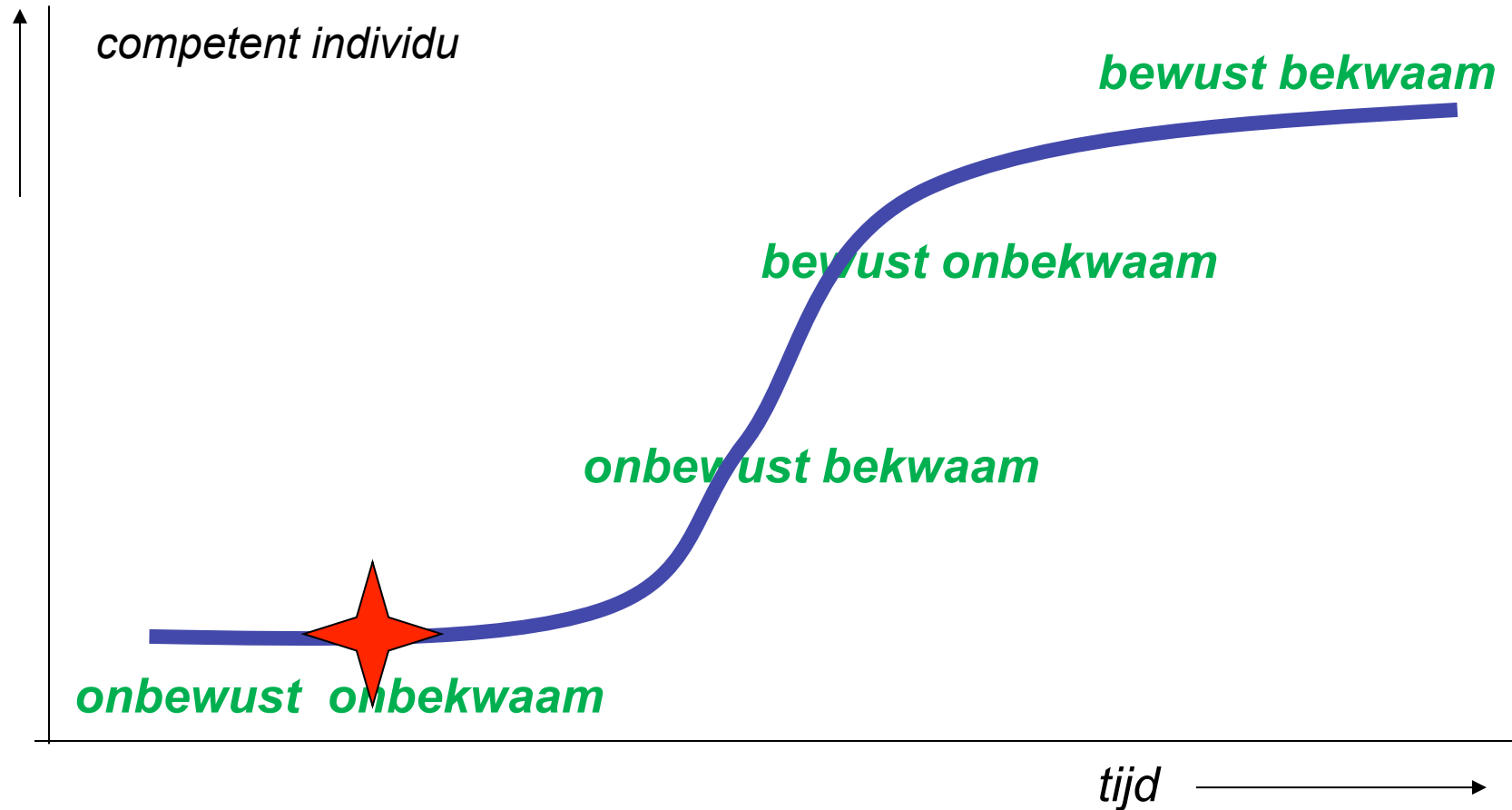
1. voorontwikkeling [ *bewustwording* ]
2. doorbraak [ *strategie / missie* ]
3. versnelling [ *DNA van bedrijf* ]
4. consolidatie [ *uitvoering* ]



# Ontwikkelings fasen van Bedrijf



# Ontwikkelings fasen van Individu



# Overgangperiode

reflectiviteit ontwikkelen

reflexiviteit ontwikkelen

adaptief vermogen ontwikkelen

competenties ontwikkelen

# Reflectiviteit / Reflexiviteit

aan welk bedrijf kunnen wij ons spiegelen?

welke positie willen wij gaan innemen?

zouden we nu nog Mee Plus bedenken?

zijn onze uitgangspunten nog valide?

# Spanningsveld

weinig mobiliteit, flexibiliteit, veel overhead

*gering adaptief vermogen*

liquiditeit en solvabiliteit ontoereikend

*beperkte financiële spankracht*

staat op gespannen voet met *radicale verandering*

# Radicale verandering noodzakelijk

een beetje veranderen helpt niet

nieuwe mensen, competenties, verdienmodellen

nieuwe markten, bedrijfsvoering, netwerkorganisatie

sluit nieuwe coalities met a-typische stakeholders

# Conclusie

- er raast een **orkaan** door de samenleving
- samenleving kantelt naar lokaal, **van onderop**
- decentralisatie is niet de opgave, maar **cultuuromslag**
- vraagt om ingrijpende **transitie** binnen organisatie
- vraagt om **persoonlijke** transitie van mensen