

Toekomst van Transities

Anticiperen en manoeuvreren om complexe systemen te veranderen



Bart Götte en Ed Peelen

We opereren in een vuca wereld, volatiel, onzeker, complex en vol ambiguïteit. Je hoeft de krant maar op te slaan en het wordt je duidelijk. Geopolitieke spanningen. Dynamische gas- en olieprijsen. Een stikstofcrisis voortkomend uit een klimaatcrisis die om zich heen pakt en verschillende sectoren op onvoorspelbare, complexe, onduidelijke wijze in zijn greep houdt. De woningbouw op slot, de boeren in de weerstandmodus, de consument in afwachting van vlees- en suikertax enzovoort. Goed voorspelbare structurele trends als de vergrijzing en de tekorten op de arbeidsmarkt gaan aan velen voorbij of worden verkeerd geïnterpreteerd, terwijl ze wel ingrijpende consequenties hebben voor hoe we het werk in de toekomst nog gedaan krijgen.

Decennialang hebben we onze aarde kunnen exploiteren, kunnen vasthouden aan de dominantie van onze westerse democratie en het neoliberalisme, en een macro-omgeving gekend die ons als organisaties weinig in de weg stond. Maar daar komt een einde aan. De macro-omgeving gaat meer en meer overheden en organisaties kaderen en dwingen tot ander gedrag. Transities zijn nodig. In energie, in mobiliteit, in zorg, in voedselvoorziening, enzovoort...

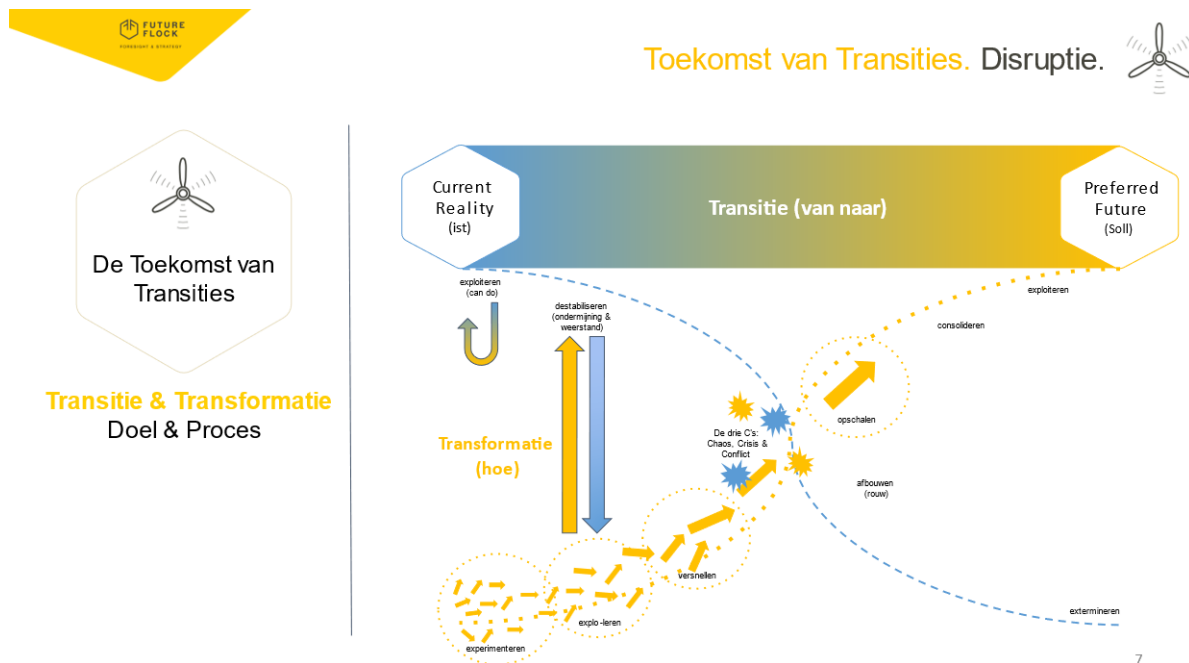
Transities zijn lastig

Publieke en private organisaties hebben het daar nog moeilijk mee. De dominante manier van organiseren stamt uit het Industriële Tijdperk, dat zich laat kenmerken door stabiliteit. Daarin is het realiseren van efficiency, schaal- en ervaringseffecten cruciaal. Kenmerkend in dit tijdbestek is dat we ons werk organiseren alsof het een machine is. We hebben deeltaken gedefinieerd, prestatie-indicatoren vastgesteld, bepaald wie de operators zijn en hoe die worden aangestuurd en afgerekend. Het is een technisch goed doordacht maar ingewikkeld systeem dat moeilijk te veranderen is. Temeer daar door de jaren heen het systeem is gegroeid, vergroeid zelfs met andere systemen, andere organisaties, wet- en regelgeving, inspraakorganen, en meer.



Transitiedynamiek en niveaus

Het gevolg is dat we structurele transformaties van organisaties uitstellen of met kleine stapjes doorvoeren. Het oude bouwen we onvoldoende af, proberen we zelfs weerbarstig langer in stand te houden en het nieuwe komt te langzaam van de grond. Je ziet het in de staalindustrie, de woningbouw, de agrarische sector, de zorg... waar niet? Te weinig komen we tegemoet aan de eisen die de vuca macro-omgeving aan ons stelt. Zoals in figuur 1 is te zien; de blauwe lijn die het oude systeem weergeeft, loopt maar langzaam af, en de nieuwe de gele stroom (stippellijn) stijgt langzaam. Het vraagt om crises (de sterretjes in het figuur). Momenten dat er chaos komt.



Figuur 1

Transities doen zich voor op meerdere niveaus. Het kan gaan om de energietransitie, die op zichzelf weer onderdeel is van de klimaattransactie, de transitie der transities. Organisaties bevinden zich binnen dergelijke overkoepelende systemen. Zij zullen moeten bekijken wat hun rol is in de transitie. Maar ook de gevestigde orde (de zogenaamde incumbents) zal niet aan een transformatie ontkomen.

Om in dit speelveld de transformatie succesvol te kunnen volbrengen, is het belangrijk dat organisaties over voldoende weerstandsvermogen (resilience) beschikken. Het duurzaam toegang houden tot resources (van grondstof tot mensen die het werk doen) is daartoe cruciaal. Maar ook het zorg dragen voor verbinding met de omgeving, in- en extern, is noodzakelijk. Voor producenten van bijvoorbeeld fossiele brandstoffen is niet alleen toegang tot oliebronnen van invloed op de continuïteit, maar ook de relatie met andere belanghebbenden: welk draagvlak heeft de organisatie om haar activiteiten voort te zetten? Hoe helpt men haar daarbij? Of niet... Weerstandsvermogen bouwt men ook op door te investeren in wendbaarheid, het vermogen om te leren en te experimenteren. Niet op één plek in de organisatie, maar op meerdere, en ook daarbuiten in samenwerking met anderen.



Transities in goede banen leiden...

Transities van gehele systemen, zoals de energie-, voedselvoorziening en zorg, laten zich niet op klassieke wijze managen. Het management denken uit het Industriële Tijdperk is hier verre van effectief. Een autoritaire leider komt niet ver in een democratisch systeem, hoe groot de roep om zo iemand ook kan zijn in dit soort tijden. Het stellen van smart doelen werkt ook niet. Transities laten zich niet aansturen als een machine met allerlei kpi's. De weg naar de nieuwe 'toestand' is niet bekend. We moeten het ontdekken, al experimenterend en fouten makend. Samen: overheid, mensen en organisaties. Met een lonkend perspectief in het voorzicht dat energie en richting geeft. We zullen goed moeten monitoren waar we staan en welke progressie we maken. We zullen nieuwe initiatieven moeten sponsoren en oude schadelijke handelwijzen moeten belasten.

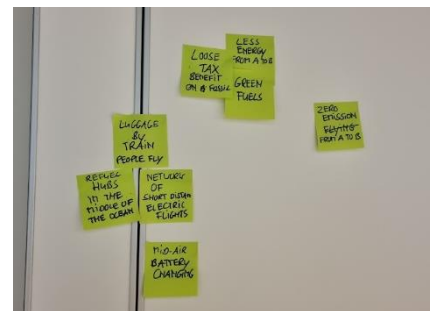
Maar om de transities in goede banen te leiden, helpt het als we nader proberen te begrijpen hoe veranderingen verlopen. Welke interventies kunnen we doen? Welke werken, welke niet, wat is genoeg?

Sommige van die interventies komen uit onverwachte hoek en kunnen ineens voor een versnelling zorgen. De ramp met de kerncentrale in Japan heeft de Energiewende in Duitsland, waar op dat moment weinig beweging in zat, versneld. De verduurzaming van de energievoorziening nam een vlucht, overigens niet zonder slag of stoot. Denk maar aan de piekbelasting die de infrastructuur niet kon verwerken.

Interventies kunnen ook gericht zijn op het afbouwen van het oude systeem. Er komt bijvoorbeeld een verbod op het openen van nieuwe kolencentrales, wat in China het geval is. Belangrijk is wel dat de afbouw van het oude bij de wortels wordt aangepakt. In China zijn de bedrijven die mijnbouwinstallaties leveren blijven voortbestaan; zij hebben een nieuwe markt aangeboord en zijn nu succesvoller dan ooit in Vietnam en India!

Interventies kunnen voorts in de vorm van subsidies plaatsvinden. Het juist alloceren van deze stimulansen blijft wel een uitdaging; het voorfinancieren van initiatieven die ook wel anders opgepakt zullen worden, heeft wellicht minder impact dan het bijdragen aan goede initiatieven die nog in een pril stadium verkeren bij jonge ondernemers of onderzoekers.

Veel wordt tegenwoordig ook verwacht van het effect van het doorbelasten van de zogenaamde externalities in de prijs. De schade aan het milieu berekenen en doorberekenen; de effecten van ongezond eten op de kosten van gezondheid in een belasting op vlees, suiker en dergelijke verrekenen met de gebruikers, enzovoort. Alhoewel deze maatregelen effect hebben is er ook kritiek op. Het gaat hier namelijk om ingrepen binnen markten, binnen bestaande systemen. Ze leiden niet tot een transitie maar tot een verschuiving van een evenwicht; er doet zich een incrementele verandering voor. In een negatief geval kan het zelfs leiden tot het langer in standhouden van een bestaand oud systeem.



Het doorbelasten van de schade buiten transactiepartijen, de externalities, blijft bovendien lastig omdat het bedrag moeilijk te berekenen valt. Het gebruik van antibiotica heeft gevolgen voor de effectiviteit van het medicijn in de toekomst, omdat de virussen meer resistent worden. Dit kan een individu schaden die een virus oploopt in de toekomst. Maar het kan ook weer leiden tot een lagere weerbaarheid binnen een populatie voor bepaalde virussen, waardoor de verspreiding van de virussen exponentieel kan toenemen. Hoe bepaal je wat deze mogelijke nevenschade op lange termijn is?

Zonder het veranderen van de sociale normen van organisaties en burgers, zullen transitie niet plaatsvinden. Wat wel en niet acceptabel is moet veranderen doordat we door anderen beïnvloed worden, genudged worden, routines veranderen, de urgentie, de wil en de kennis hebben om te veranderen.

Hoe moeilijk transitie zich laten managen mag inmiddels duidelijk zijn, maar het betekent niet dat er geen 'governance' nodig is. Wel zal deze gedistribueerd moeten zijn; op verschillende plekken moeten plaatsvinden, waar op lokale omstandigheden wordt ingespeeld, ervaring wordt opgedaan. Het zijn lessen die weer gedeeld kunnen worden met anderen die net weer andere inzichten hebben verkregen. Het is net als met het klimaatakkoord dat in Parijs is gesloten. Het was het eerste akkoord dat niet van bovenaf is opgelegd, maar is opgebouwd uit lokale plannen. Bekend is dat deze onvoldoende bijdragen aan het terugdringen van de CO₂, maar in dat kader was ook ingebouwd dat tijdens een volgende bijeenkomst afgesproken zou worden dat er weer een stap extra gezet gaat worden.

Slot

Het bovenstaande overziend, kun je stellen dat transitie vanuit verschillende hoeken worden aangevlogen. Niet vanuit een orgaan maar vanuit tal van partijen. Initiatieven die met een lonkend perspectief in het vooruitzicht worden genomen en hopelijk crises overleven en op een gegeven moment het tipping point bereiken, waarna de transitie in een 'flow' terechtkomt.

De presentatie van Bart Götte en aanvullende artikelen zijn [hier](#) terug te vinden.



Mocht je meer willen weten over de Yellow Cats, over de bijeenkomsten en onderwerpen.

Of heb je vragen [klik dan hier voor meer informatie](#) of mail naar km@yellowcats.nl

