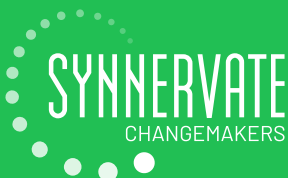


WHITEPAPER

# *Hoe vernieuwers en beleidsmakers elkaar kunnen helpen*

Inzicht in maatschappelijke transitie



**drift**  
for transition

Een co-publicatie van Derk Loorbach (DRIFT) en Ard Hordijk, Allard de Ranitz, Marcel van Wijk (Synnervate).

## ***Inleiding***

**De Corona-crisis biedt een sterk momentum om maatschappelijke transitie naar een volgende fase te brengen - al zijn er geen garanties. We bevinden ons tijdelijk in een soort niemandsland tussen twee werkelijkheden.**

Tegelijkertijd is de afstand tussen het politieke en het maatschappelijke domein kleiner geworden. Voor iedereen die een rol wil spelen in de energietransitie, de overgang naar natuurinclusieve landbouw of het vormen van een samenleving zonder racisme, zijn nu twee instrumenten onmisbaar: een onuitputtelijke nieuwsgierigheid en kennis van het verloop van grootschalige veranderingen.

### ***Na het lezen van deze whitepaper weet je;***

- ✓ welke elementen altijd een rol spelen bij grootschalige veranderingen
- ✓ waarom de Corona-crisis een sterk momentum met zich meebrengt
- ✓ hoe activisten ambtenaren kunnen helpen en andersom
- ✓ waarom de stille meerderheid een stem moet krijgen
- ✓ wanneer een Oudhollandse portie van burgerlijke ongehoorzaamheid onmisbaar is

## We bevinden ons in niemandsland

Sinds Corona ons dwingt om onze routines te doorbreken, is er ook ruimte om als samenleving te ervaren wat er momenteel economisch, sociaal en ecologisch gaande is. We bevinden ons in een zogeheten liminale fase, de fase tussen 'niet meer' en 'nog niet', als het ware een niemandsland tussen twee werkelijkheden.

## De crisis als momentum

Tegelijkertijd is er een gevoel van urgentie ontstaan, om het momentum te benutten voor een mondiale *green recovery*. Kunnen we bijvoorbeeld de Sustainable Development Goals betrekken bij het verlenen van herstelgeld? Een aantal Nederlandse bedrijven roept de overheid zelfs op om de Europese *Green Deal* het uitgangspunt te maken van alle herstelplannen. Ondertussen wordt in Den Haag gesproken over een koppeling tussen de duurzaamheidscriteria en het investeringsfonds van ministers Wiebes en Hoekstra. Inspirerend is ook Kate Raworth, die recentelijk met 'The Donut Economy' een succesvolle samenwerking tot stand bracht tussen changemakers en politici in Amsterdam.



Niemandsland, wachten op het nieuwe.

## Hoe het maatschappelijke en politieke debat elkaar beïnvloeden

Synnervate en DRIFT onderzoeken beiden hoe transitie soepeler zouden kunnen verlopen, door een aantal cruciale schakels, ontwikkelingen en rollen beter op elkaar aan te laten sluiten. Hoe kunnen ambitieuze ambtenaren en innovatieve ondernemers elkaar helpen? Wat hebben bestuurders nu nodig om echt ruimte te geven aan nieuwe routines en structuren?

*Hoe helpen we verbinders om succesvoorbeelden uit de dagelijkse praktijk om te zetten in beleidsagenda's?*

## De transitie-motor bestaat uit vier geschakelde strategieën

**Massa maken** door positieve toekomstbeelden te bundelen en deelbaar te maken. Bijvoorbeeld brede maatschappelijke verkenningen organiseren middels transitiegesprekken, en allerlei initiatieven en platforms de hand reiken om samen verder door te ontwikkelen.

**Beleidsparticipatie organiseren** door ondernemende ambtenaren aan mandaat en middelen te helpen. Samen met hen aan transitie werken, de benodigde competenties en instrumenten ontwikkelen en opgedane lessen en inzichten naar beleidsagenda's vertalen.

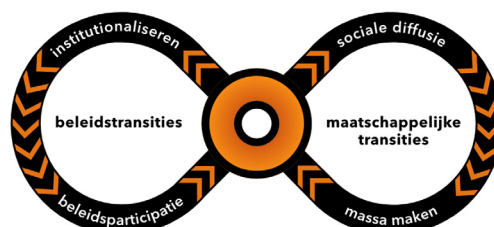
**Sociale diffusie ondersteunen** door grootschalige gedragsverandering mogelijk te maken. Hiervoor zijn o.a. structurele aanpassingen in infrastructuur nodig, regels, ruimte, maatschappelijke dialogen, onderzoek en politiek debat.

DRIFT voerde in het voorjaar van 2020 een aantal transitie-gesprekken. De insteek was eenvoudig: is de huidige dynamiek een teken van destabilisatie? En verlaten we het oude evenwicht? Het evenwicht waarin we problemen proberen op te lossen vanuit het bestaande, door dat wat we al kennen efficiënter, beter of minder te doen. Nu die aanpak niet meer werkt, en we inderdaad uit evenwicht raken, is de volgende vraag: wat is het alternatief? Uit de transitie-gesprekken werd duidelijk dat beleid en bedrijfsleven elkaar nodig hebben. Het concept van de **transitiemotor**\* tekende zich af: een bundeling van krachten die de gewenste wisselwerking laat zien tussen overheid en samenleving, tussen structuur en chaos, tussen vernieuwers en beleidsmakers.

**Institutionalisering en agendering bewerkstelligen** door de formele politieke besluitvorming sterk te beïnvloeden. Maatschappelijke meerwaarde en praktisch bewijs aandragen om waar nodig een ombuiging van rijksinvesteringen te realiseren, contracten open te breken, belastingen te verschuiven en/of niet-duurzame relaties versneld af te bouwen.

Verderop analyseren we 4 maatschappelijke transitie op basis van de transitie-motor. We kijken daarbij ook naar het belang van onuitputtelijke nieuwsgierigheid, de vier velden van verandering en de dynamiek van systeemveranderingen.

\* Meer informatie op [www.detransitiemotor.nl](http://www.detransitiemotor.nl)



## Experimenteren onmisbaar

In niemandsland, in tijden van nog-niet-weten, ontstaat soms de neiging om grootschalige veranderingen generiek aan te pakken. Onze menselijke behoefte aan controle over onze levens daagt ons iedere keer uit als we het ongewisse instappen.

*Gaan we organiseren op basis van ervaringen uit het verleden?  
Of onderzoeken we vanuit nieuwsgierigheid toekomstige mogelijkheden?*

## Vier velden van verandering

In de dynamiek van grootschalige veranderingen kan de neiging ontstaan om te focussen op de structuren, het beleid, de afspraken, de verantwoordelijkheden (de 'harde' kant). Vergeten wordt vaak om ook ruimte te maken voor het bewustzijn, de cultuur, de drijfveren, de wereldbeelden (de 'zachte' kant).

Transities vragen veel van het laatste en minder van die kennis uit het verleden. Ons pleidooi is dan ook om iedere transitie als uniek te beschouwen. Stappen zetten, gewoon uitproberen, goed blijven kijken en ervaren en die informatie gebruiken bij het zetten van de volgende stap: probe-sense-respond.

Organisaties spelen een grote rol in transities. Ze bestaan uit mensen, die zich in ontwikkelen op spiritueel, emotioneel, mentaal en fysiek niveau. Wanneer een van die vier velden onderbelicht raakt, ontstaan er vanuit dat vlak vanzelf blokkades. Op grote schaal kunnen die blokkades een transitie vertragen of minder soepel laten verlopen.

## Velden van verandering

### **Vitaliteit**

(spiritueel)  
het veld van potentie.  
*Wat wil gebeuren?*

### **Intentie**

(mentaal)  
vertaling van  
potentie naar visie.  
*Hoe willen wij ermee  
omgaan?*

### **Relatie**

(emotioneel)  
visie en creatie met  
elkaar in relatie  
brengen. *Hoe zetten  
we dit in beweging?*

### **Materie**

(fysiek)  
materialiseren en  
realiseren van de  
creatie. *Wat hebben  
we nodig om dit voor  
elkaar te krijgen?*

## Dissonant: gedeeld ongemak

Transities zijn schoksgewijze, onvoorspelbare systeemveranderingen. Dat maakt het soms verleidelijk om 'maar wat te doen', te blijven afwachten of juist alle energie te steken in het ene plan van aanpak na het andere. Veranderingen, hoe verschillend de uitkomsten ook, vertonen echter overeenkomsten in de manier waarop ze verlopen. Het model Transition Dynamics\* helpt die veranderdynamiek in kaart te brengen. Wordt de dissonant, de gedeelde

spanning, voldoende gezien en gevoeld? Wie neemt vervolgens leiderschap? Zijn de rollen en verantwoordelijkheden helder? Is er een overkoepelend plan? Worden acties uitgevoerd? En resoneren deze acties met de belanghebbenden? Werken de plannen? En nemen ze gezamenlijk de spanning, de dissonantie weg?

\* Meer informatie en whitepaper op [synnervate.nl](http://synnervate.nl)

## De praktijk - 4 maatschappelijke transitie's beschouwd

### Voorbeeld 1

#### De transitie naar een samenleving zonder racisme

#### **Breed maatschappelijk draagvlak, nu institutionaliseren**

De gebeurtenissen in Amerika rond de dood van George Floyd en Black Lives Matter hebben ook in Nederland veel beweging veroorzaakt. Veel meer mensen dan voorheen erkennen dat institutioneel racisme ook bestaat in Nederland. De gevoelde urgentie (dissonant) is zo hoog dat de stille meerderheid in actie komt: "Dit moet echt anders en ik ben bereid daarvoor de straat op te gaan". Rutte doet vervolgens zijn inmiddels bekende uitspraak over hoe hij nu anders naar zwarte piet kijkt, waarop een vertegenwoordiger van Black Lives Matter reageert:

*"Deze uitspraak is mooi, maar nu doorpakken."*

Het lijkt er inderdaad op dat een grotere groep nu de intentie heeft om 'het anders te doen' en open staat voor verandering in hun relaties met anderen en hun gedrag. De tijd is rijp om voorbeelden te gaan geven van gewenst

gedrag, en de kansen op een huis en een baan daadwerkelijk voor iedereen gelijk te maken, evenals gelijke behandeling door de politie. Beleidsmakers op de arbeidsmarkt, woningmarkt en op andere terreinen zijn dus nu aan zet (institutionalisering), met hulp en input van partijen als Black Lives Matters en Kick Out Zwarte Piet (beleidsparticipatie). Samen kunnen zij de intentie om het nu echt als samenleving anders aan te pakken, omzetten in beleid. De activisten hebben immers door hun strijd heel goed begrepen en ervaren wat er nodig is om op grote schaal een nieuwe realiteit en een nieuwe manier van werken te creëren (sociale diffusie). Zij kunnen laten zien wat er nodig is om de overstap te maken. De gesprekken met Black Lives Matters in het torentje zijn al een mooie aanzet.

## De praktijk - 4 maatschappelijke transitie beschouwd

### Voorbeeld 2

#### De transitie naar natuurinclusieve landbouw

##### **Vernieuwers aan tafel**

Er zijn tientallen initiatieven en allianties op het gebied van biologisch boeren, permacultuur, agrarisch natuurbeheer en kringlooplandbouw. De markt voor hun producten groeit elk jaar. En toch lijkt het erop dat boeren die al jaren natuurinclusieve landbouw in de praktijk brengen, niet aan tafel komen bij minister Schouten. Het beleid van het kabinet ontving ongekend harde kritiek van de commissie Remkes, en toch worden al bestaande oplossingen niet opgenomen in de plannen.

Om meer massa te maken zouden vernieuwers zouden zich nog meer kunnen verdiepen in bestaande beleidsprocessen, o.a. hoe en wanneer deze het beste te beïnvloeden zijn. Niet vanuit de logica van de vernieuwers zelf, maar vanuit de logica van beleidsmakers.

Tegelijkertijd kunnen we nog beter zorgen dat de urgentie (dissonantie) in Den Haag en bij boerenorganisaties groter wordt - dat zij voelen dat het huidige systeem niet meer

vitaal is. Alleen dan gaan zij vanuit intentie leiderschap laten zien en besluiten dat er ander een beleid nodig is.

Afscheid van het oude heeft ook aandacht nodig. Dankzij de reguliere landbouw kwam er voor veel mensen een einde aan honger. Laten we dat erkennen en waarderen, en met compassie kijken naar de potentiële pijn en krimp van boerenorganisaties. Samen 'meedogenloos mededogen' beoefenen; rouwen terwijl we de transitie voortstuwen (in transitie termen: stervensbegeleiding). Hoe we dat precies doen, kunnen we alleen maar al experimenterend uitvinden, in relatie tot onszelf en elkaar.



## De praktijk - 4 maatschappelijke transitie beschouwd

### Voorbeeld 3

#### De energietransitie

#### **De oplossingen zijn er, nu de samenwerking nog**

De energietransitie - het ombuigen van fossiele naar duurzame bronnen - kent al heel veel uitvindingen, oplossingen en mogelijkheden (massa). Pioniers en doorpakkers stranden nu vaak in bestaande politiek en bestaande systemen, zoals vergunningverlening, financiering, regels en controles op veiligheid. Overheden mogen in de huidige regelgeving namelijk geen enkele schijn wekken dat ze bedrijven of bedrijfstakken anders behandelen. In zo'n omgeving is het lastig vernieuwen. Als we elkaars intentie en de onderlinge relaties niet genoeg vertrouwen, dan is er geen ruimte om te innoveren op basis van probe-sense-response. En daarmee ligt schaalvergroting, plus de collectieve beweging naar het nieuwe, ver weg (sociale diffusie).

Om in de energietransitie vaart te maken, kunnen vernieuwers, doorpakkers en ondernemende ambtenaren gezamenlijk werken aan beleidsaanpassingen (beleidsparticipatie). Een Oudhollandse portie van gedogen en burgerlijke ongehoorzaamheid helpt enorm in deze fase. Doel is andere samenwerkingen te laten ontstaan, en andere criteria voor het verlenen van vergunningen en financiering ontstaan (institutionalisering). Een *level playing field* instellen bijvoorbeeld, waarin fossiele brandstoffen niet langer voorrang krijgen in wet- en regelgeving, vergunningen, financieringen.

### Voorbeeld 4

#### De transitie van ons menszijn

#### **De urgentie is er, maar wordt nog niet gevoeld door de massa**

In ons economische systeem van lineaire groei is de balans tussen mens en natuur zoek. Ons doorlopende streven naar meer welvaart heeft geleid tot uitbuiting van de medemens en uitputting van de aarde. Inmiddels is de vitaliteit van ons systeem zo in het gedrang gekomen, dat we op alle lagen van onze samenleving (intentie, relatie en materie) ongemak, pijn en crises ervaren. Maar voordat

er op mondiale schaal veranderingen kunnen worden doorgevoerd (institutionalisering), is er eerst een nog veel grotere dissonant nodig, gevoeld door de massa.

## Vooruit struikelen

De Corona-crisis biedt een sterk momentum om maatschappelijke transities naar een volgende fase te brengen. We bevinden ons tijdelijk in een liminale fase, een soort niemandsland, terwijl de afstand tussen het politieke en het maatschappelijke domein kleiner is geworden. Een onderzoekende houding en kennis van de verschillende fasen van grootschalige veranderingen zijn nu onmisbare instrumenten voor iedereen die een rol wil spelen in maatschappelijke transities, bijvoorbeeld de energietransitie, de overgang naar natuurinclusieve landbouw of het vormen van een samenleving zonder racisme.

Daarnaast is het van belang om de stille meerderheid een stem te geven. De polarisatie die scheefgroei met zich meebrengt, geeft bij de stille meerderheid (het midden) vaak een terugtrekkende beweging uit zowel het publieke als het politieke debat. Terwijl vanuit deze groep de massa en initiatieven kunnen ontstaan die fundamenteel bijdragen aan de transitie (zie voorbeeld 1).

Maatschappelijke transities zijn uiteindelijk niet te managen of te voorspellen, maar de fasen die ze doorlopen vertonen overeenkomsten. Ook is helder dat de vier

velden van veranderingen (vitaliteit, intentie, relatie, materie) aandacht behoeven, omdat organisaties een grote rol spelen in transities, en ze zich ontwikkelen parallel aan de mensen die er werken.

*Vernieuwers en ambtenaren kunnen elkaar nog beter helpen, door op het juiste moment de verbinding op te zoeken. De transitie-motor biedt houvast: massa maken, beleidsparticipatie organiseren, sociale diffusie ondersteunen en institutionalisering bewerkstelligen.*

In de afgelopen periode kregen we zicht op de nabije toekomst vanuit een wijder perspectief. We voelen de urgentie om te veranderen. Als we onze nieuwsgierigheid gebruiken om te blijven experimenteren en evalueren, 'vooruit struikelen' als het ware, kunnen we bruggen bouwen terwijl we er overheen lopen.



### **Allard de Ranitz**

Allard de Ranitz is mens-en organisatieontwikkelaar en partner bij Synnervate. Hij ondersteunt mensen en organisaties in verandering en past daarbij veelvuldig Spiral Dynamics Integral toe of

vormen van integrale begeleiding- en veranderkunde. Zijn vermogen om in complexe situaties verbanden te leggen en veranderingen integraal te benaderen, ontvouwt nieuwe perspectieven. Allard heeft 25 jaar ervaring in het begeleiden van veranderingen. Opdrachtgevers roemen zijn praktische, gedreven aanpak en de geaarde resultaten. Allard woont in Amsterdam met zijn gezin en is naast zijn werk voor Synnervate actief als beeldhouwer in steen.

[allard@synnervate.nl](mailto:allard@synnervate.nl)



### **Marcel van Wijk**

Door zijn rijke ervaring weet Marcel van Wijk het beste uit organisaties, teams en mensen te halen. In complexe, vaak maatschappelijke, vraagstukken met veel verschillende belanghebbenden zorgt hij voor openheid en actie.

Marcel is vader van twee jonge kinderen en fanatiek racefietser. Hij werkte eerder als programmamanager bij o.a. UMCG en Centrum Veilig Wonen. Recentelijk rondde hij de opleiding Integrale Coaching af. Vastberaden deze kennis om te zetten in meer compassie, wijsheid en bewustwording in ons doen en laten, trad Marcel in 2019 toe als partner bij Synnervate.

[marcel@synnervate.nl](mailto:marcel@synnervate.nl)



### **Ard Hordijk**

Ard Hordijk, partner bij Synnervate, is gespecialiseerd in evaluatie en strategieontwikkeling. Hij brengt organisaties bij elkaar om gezamenlijk duurzame strategieën te ontwikkelen. Op

basis van grondige analyses biedt Ard reflectie aan leiders die werken in een multi-stakeholder omgeving. Ard is econometrist en werkte in het verleden bij Nyenrode Business Universiteit, Twynstra Gudde en Environmental Resources Management. Zijn ervaring beslaat maatschappelijke transitie, multi-stakeholder samenwerking en duurzaamheid.

In zijn tuin in Broek in Waterland verbetert Ard de biodiversiteit, door te zorgen voor een gezonde bodem en meer bloemen voor de bijen en andere insecten.

[ard@synnervate.nl](mailto:ard@synnervate.nl)



### **Derk Loorbach**

Derk Loorbach is directeur van DRIFT en hoogleraar sociaal-economische transitie aan de faculteit Sociale Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Derk is één van de grondleggers van de transitie management-aanpak als een nieuwe manier van governance voor duurzame ontwikkeling. Hij heeft meer dan honderd publicaties in dit vakgebied op zijn naam staan en is als actie-onderzoeker betrokken bij vele transitie-processen in de bestuurs- en zakenwereld, het publieke domein en in de wetenschap. Derk geeft regelmatig keynotes in Europa en daarbuiten. Daarnaast is Derk ook assistent, familieman en fervent Twitteraar.

[loorbach@drift.eur.nl](mailto:loorbach@drift.eur.nl)

