



Dit is een publicatie van: **Ministerie van VROM**
→ Rijnstraat 8 → 2515 XP → Den Haag → www.vrom.nl

Ministerie van VROM →

staat voor ruimte, wonen, milieu en rijksgebouwen. Beleid maken, uitvoeren en handhaven.

Nederland is klein. Denk groot.



Aansluiting, binding en commitment

Het abc van transitie

Bij transitie wordt gewerkt aan maatschappelijke veranderingsprocessen. Dat vraagt inzet van verschillende actoren: overheid, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven, kennisinstituten en onderwijs. Ieder in een eigen rol en vaak met meerdere rollen tegelijk. Hoe kan de manager van zo'n transitie nu zorgen voor voldoende binding van de beoogde partners aan het veranderingsproces en hoe wordt die binding omgezet in daadwerkelijk commitment?

Tijdens een werkbijeenkomst met transitietrekkers is door het Steunpunt Transitie nader ingegaan op deze laatste vraag. De bijeenkomst, op 11 maart 2003, werd uitgevoerd in nauwe samenwerking tussen het Steunpunt Transitie van VROM en NIDO.

Aansluiten

Het identificeren van de mogelijke partners in een transitieaanpak lijkt niet erg ingewikkeld, maar de ervaringen wijzen uit dat er wel een verschil is tussen theorie en praktijk. Het project 'Echte Welvaart' werkt aan een omslag naar een samenleving die de waarden van de natuur, van stilte, van mensen en hun relaties als basis voor welvaart beschouwt. Annette de Vries heeft als coördinator veel ervaring met het betrekken van mensen en organisaties. Zij zegt hier over: 'Het aantrekken van organisaties lukt beter naarmate je zelf meer uitstraling krijgt. Het binden is lastig. Dat lukt pas als ze echt samen aan de slag gaan. Echt commitment is er als Echte Welvaart niet meer hoeft te trekken'. Deze ervaring wordt ook beschreven door Caroline van Leenders (NIDO) en Teun Klumpers (LNV). De stap van aantrekken tot binden is gelegen in de kwaliteit van de aansluiting die ontstaat. Caroline van Leenders zegt daarover: 'We kwamen er achter dat alleen samenbrengen niet voldoende was. Je moet investeren in de individuele deelnemers en dat levert meeropbrengst op. Zo hebben wij besloten om adviestijd beschikbaar te stellen aan de individuele deelnemers. Ze krijgen begeleiding. Daarbij wordt een koppeling gelegd met individuele wensen en gedeelde ambities. Zo is een groep bedrijven geïnteresseerd in de vraag of duurzaamheid een sleutel is voor het bereiken van jongeren of kan de sleutel anders gedefinieerd worden? We merken ook dat het belangrijk is dat mensen kunnen vertellen over hun eigen organisatie en werkwijze. Belangrijk is dat je de deelnemers terug brengt tot hun eigen situatie. Van daaruit kun je kennis opbouwen.' Klumpers onderschrijft die gedachtegang: 'Er moet een sense of urgency zijn, die gedeeld wordt binnen een groep van betrokkenen. Commitment betekent dan ook een binding over langere termijn'.

Overigens delen deze transitietrekkers de ervaring dat er een relatie is tussen organisaties en individuen die betrokken willen zijn bij transitieprocessen. Annette de Vries beschrijft dat als: 'Je moet persoonlijke strategieën ontwikkelen om organisaties te helpen en te betrekken'. Daarmee wordt duidelijk dat er een balans moet zijn in inspanning die gericht is op het individu en die energie die gericht is op de hele organisatie. Personen vormen organisaties en organisaties drijven op personen. Het alleen richten op individuen maakt het risico groot dat een verandering niet 'doorkomt' of 'strand'.

Met wie?

'Het zijn de tijgers die ik zoek' zo karakteriseert Teun Klumpers de mensen die hij bij organisaties probeert te vinden om actief te participeren in het transitieproces. Tijgers zijn de mensen die doelgericht werken aan verandering en daarmee onderscheiden ze zich ook van de buitenbeentjes of de vernieuwers pur sang. Caroline van Leenders vult dat beeld aan: 'mensen met een lange termijnperspectief en die in staat zijn om een brugfunctie te vervullen, zowel met externen als binnen de organisatie'. Ook Annette de Vries ziet het liefst mensen die in staat zijn om een dialoog aan te gaan: 'geen touwtrekkers maar bruggenbouwers'. De positie vanuit waar de betrokkenen worden gezocht lijkt een belangrijk verschil te zijn. Bij de departementale aanpak komen de participanten als het ware vanzelf, vaak omdat ze (financiële) steun zoeken voor een verandering waar ze zelf aan werken. Klumpers zegt hierover: 'Bijvoorbeeld voor de landbouw is het relatief eenvoudig omdat er sprake is van een alom gedeelde sense of urgency. Voor retailers in de voedselketen gaat dat bijvoorbeeld helemaal niet op. Daar zijn veel bedrijven te vinden die marginaal opereren en geen tijd of geld hebben voor experimenten'. Voor van Leenders, die binnen NIDO werkt aan het programma 'Marktkansen voor duurzame producten' klopt dat beeld wel: 'We zochten marketingmensen. Dat was lastig. We hebben veel geïnvesteerd in het organiseren van ontmoetingen. Je moet dan veel luisteren, praten en organiseren'. Vanuit Echte Welvaart signaleert de Vries een paar hoofdlijnen: 'Als ik een naam drie keer heb gehoord, dan moet ik er iets mee. Maar soms krijg je de verkeerde mensen achter je aan, de 'stalkers'. In het algemeen geldt dat je voor je zoektocht buiten het geijkte spoor moet treden'. De transitietheorie bevestigt dit. Het gaat om de capaciteiten van mensen en dan ook nog met name over de verschillen in capaciteiten: meer gericht op abstractie of meer gericht op implementatie. Daarbij is sprake van wederkerigheid: je zoekt de goede



deelnemers voor verschillende fasen in een transitieproces, maar ook hoort bij de inrichting van het proces dat er aansluiting ontstaat bij de deelnemers. Derk Loorbach (ICIS) zegt verder: 'Transities zijn maatschappelijke processen. Voor een deel kun je dat sturing vanuit beleid, maar voor een deel moet het ook tijd krijgen voor ontwikkeling. Bij het realiseren van commitment is dat niet anders: er is tijd nodig.'

Intermezzo

Harry te Riele heeft een presentatie gegeven over 'commitment'. In die presentatie komt sterk naar voren dat commitment in iedere context een andere betekenis kan krijgen. Getracht wordt met dit begrip aan te duiden dat een transitieproces ondermeer vraagt om bindende factoren voor participanten. Zowel in de Engelse als in de Nederlandse betekenis van het begrip commitment zijn drie kernelementen te herkennen: beliefs, concern & engagement. Daarmee wordt geduid op: overtuigingen, betrokkenheid en de wil tot handelen (verbintenis aangaan). Echt commitment betekent dus volgens te Riele: 'de bereidheid om bindende afspraken te maken en daarnaar te handelen'.

Te Riele constateert dat de opvattingen over commitment verschillen als vanuit verschillende benaderingen wordt gekeken. De innovatie-socioloog (Bruno Latour) geeft aan dat verstrekkende beslissingen meestal worden genomen door kleine netwerkjes van drie tot vijf personen. Andere klassieke denkers (Locke en Macchiavelli) gaan er van uit dat verandering te maken heeft met macht. Daarbij zegt Macchiavelli (begin 16e eeuw): 'Politiek succes wordt niet bepaald door het gebruik van macht, maar door inzicht in het spel van de macht'. Voor het werken aan transities is dit belangrijk, aangezien er vrijwel geen directe macht in het spel betrokken is. Het gaat om meerdere actoren die een verandering nastreven. John Locke (ca. 1690) zei in dat kader 'Belangrijke vormen van macht moeten worden verdeeld over verschillende maatschappelijke kampen, anders ontstaat een machtsconcentratie die schadelijk is voor de anderen'.

De situatie is veranderd. We spreken in het kader van transities en het streven naar duurzame ontwikkeling over partnerschap, gedeeld belang en het ontwikkelen van commitment. Daarbij is het goed om de opvattingen van Locke en Machiavelli nog eens te beschouwen als metafoor voor transities: het succes van de transitie wordt niet bepaald door het inzetten van een transitie, maar door inzicht in het spel van de samenwerking gericht op verandering. In transitie management is het dan belangrijk rekening te

houden met een evenwichtig partnerschap, immers eenzijdige sturing door één van de partners kan de transitie doen vastlopen.

Binding

Bij de praktijk van het transitie management is het creëren van binding tussen en met de partners belangrijk. In de discussiegroepen op de leerbijeenkomst 'Transities' bleek de rol en positie van de overheid een belangrijk punt. Wat straalt de overheid uit? Hoe stelt zij zich op in het transitieproces? Als zij zich opstelt als trekker, wat betekent dat dan voor de verschillende rollen? Is de overheid in staat om als onafhankelijk procesmanager op te treden? Duidelijk lijkt dat de overheid een aantal transities nodig heeft om beleidsdoelen te kunnen realiseren. Zorgvuldig handelen is dan belangrijk. Ook de binding kan verschillende vormen krijgen. Daarbij gaat het zowel om inhoudelijke of probleemgerichte binding naast de wil om het samen aan te pakken, vaak door samen te leren (sociaal leren). Kenmerkende elementen zijn:

- ieder heeft het recht zijn eigen wiel uit te vinden (liefst niet helemaal, want dat is erg ondoelmatig, maar wel zover dat een gevoel van eigenaarschap ontstaat). Dat leidt er ook toe dat de verschillende perspectieven van deelnemers/partners beter begrepen worden;
- de innovatiekracht van situaties waar doeners en denkers elkaar ontmoeten en
- verrassing leidt tot vernieuwing.

Vooraf dat laatste blijkt een belangrijke en ook moeilijke rol te zijn voor de transitie manager: blijven vragen naar de werkelijk mogelijke verandering. Daarbij is het belangrijk om uit te gaan van de omstandigheden van betrokkenen. Naast de context is ook aandacht voor het 'voortschrijdend inzicht' (emergent design) van belang.

Binding is het transitieproces ontstaat dus als er een meerwaarde is voor de participanten, zowel individueel als collectief.

Commitment

De overheid is nu de partner die de aansturing van transities op zich neemt. Met name de transities die voortkomen uit het NMP (energie, landbouw, mobiliteit en biodiversiteit) zijn onderdeel van overheidsbeleid in uitvoering. Daar doet zich een heikel punt voor. Transities zijn maatschappelijke processen en de overheid is maar één van de maatschappelijke sectoren die aan de bijbehorende transitiearena's deelnemen. In één van de deelsessies wordt hier nadrukkelijk over gesproken: wat kan de overheid doen om de



transities gaande te houden of zelfs te versnellen. Hoe ontstaat binding met maatschappelijke partners en commitment bij die partijen om tot verandering te komen. Commitment moet dan ook gezocht worden in alle betrokken maatschappelijke sectoren c.q. organisaties, waaronder de overheid. De overheid is echter nogal onduidelijk in haar eigen aantoonbare commitment.

In het werken aan transities in een gesloten kring van betrokkenen kan een spanning ontstaan tussen een algemeen gewenste 'transparantie en open aanbesteding' en het werken aan 'consortiumvorming en allianties'. Vooral voor de overheid is dit een thema dat aandacht vraagt.

Opvallend is de analyse dat bij organisaties sprake is van 'zebra-committent'. Het zijn de interne vernieuwers die aan transities willen werken, vaak met steun van het topmanagement. Binnen het middenmanagement is cynisme of afstandelijkheid dan niet ongebruikelijk.

Commitment wordt verkregen op verschillende niveaus: de contactpersonen (individueel) en de organisatie. Integriteit, consistentie in afspraken en de uitvoering ervan zijn belangrijk om commitment ook op langere termijn vast te houden. Het lijkt er sterk op dat 'commitment 'komt te voet en gaat te paard...'

Bij het Steunpunt Transitie van het ministerie van VROM is een paper verschenen onder de titel 'Over transitie, allianties en partnerschap'.

Deze is gratis te bestellen via steun.transities@minvrom.nl.

Douwe Jan Joustra