

The background is a dark, textured surface covered with a complex network of hand-drawn, colorful arrows in red, blue, and green. These arrows point in various directions, creating a sense of movement and interconnectedness. Scattered throughout the background are several simple, grey stick figures in various poses, some appearing to be in motion or interacting with the arrows. The overall aesthetic is dynamic and conceptual.

JAN JONKER

Transitie van betekenis

*Werken aan een nieuw
maatschappelijk contract*

**Du contrat social ou
principes du droit politique**

*'Er zijn dingen die ik niet kan forceren.
Ik moet me aanpassen. Er zijn tijden dat
de grootste verandering die nodig is, een
verandering van mijn standpunt is.'*

– JEAN-JACQUES ROUSSEAU (1762)

Big Yellow Taxi (excerpt)

*'They paved paradise and put up a parking lot
With a pink hotel, a boutique, and a swinging hotspot
They took all the trees, and put them in a tree museum
And they charged the people a dollar and a half to see them
Don't it always seem to go
That you don't know what you got 'til it's gone
They paved paradise and put up a parking lot.'*

– JONI MITCHELL (1970)

Crises in een voorraadkast

*'Soms voelt deze tijd alsof de wereld
decennialang crises in een voorraadkast
propte en dat iemand die per ongeluk
opende en alles eruit donderde.'*

– TRISTAN THEIRLYNCK (2022)



Dit is een boek over werken aan een hoopvolle toekomst, over het adresseren van problemen die vastgelopen zijn, over zoeken naar oplossingen, over onze veranderkundige onmacht, over anders samenwerken, over collectieve waardecreatie, over een nieuw maatschappelijk contract: een verhaal over transitie dus. De ambitie is om bij te dragen aan het vormgeven van fundamentele veranderingen voor de hardnekkige en complexe problemen waarvoor we als maatschappij en als economie staan. De basis om daaraan te werken is een herziening van het sociale contract tot een maatschappelijk contract, waarvan een economie binnen planetaire grenzen een integraal onderdeel is. De implementatie krijgt vorm doordat een configuratie van partijen (burgers, bedrijven en overheid) samenwerkt aan waardecreatie, vormgegeven in collectieve businessmodellen. Verwacht geen masterplan, een gestructureerde aanpak of een marsroute; die is er niet. Wat hier aangereikt wordt zijn puzzelstukken, bouwstenen en suggesties. Dit heeft een zoektocht tot gevolg waarbij ik de volgende uitgangspunten hanteer:

- We leven in tijden van turbulentie, onzekerheid, raplexity en polycrisis en dat zal voorlopig zo blijven. We zijn aanbeland in een tijd van transitie(s).
- De dominante lineaire manier van organiseren en produceren en de economie die daarop gebaseerd is, is onhoudbaar vanwege de negatieve impact op mens en milieu.
- Die impact maakt vier grote met elkaar samenhangende maatschappelijke opgaven zichtbaar: duurzaamheid, circulariteit, biodiversiteit en leefbaarheid.
- Het gangbare werken met partiële en functionele (deel)oplossingen gericht op de korte termijn, terwijl we te maken hebben met diverse langetermijnopgaven is niet meer van deze tijd.
- Een andere benadering – veel meer integraal en collectief – is dringend gewenst zonder daarbij de bestaande organisatorische kennis en kunde overboord te gooien.
- Vertrekpunt is de bestaande orde – er is immers geen 'blanco' start of 'brown paper'. Dat maakt het werken aan fundamentele veranderingen ronduit lastig want ons maatschappelijke en economische bestel is één grote verknoping van functionele processen en individuele organisaties, van instituties en van ketens en netwerken en daarmee samenhangende belangen.
- De opgave is nieuwe vormen van organiseren te ontwikkelen, die realiseerbare, collectieve waardecreatie mogelijk maakt, waardoor burgers, organisaties en de overheid – in ieder geval ten dele – integraal kunnen werken aan oplossingen voor de genoemde maatschappelijke opgaven, zowel op de korte als de lange termijn.
- Dit boek reikt vanuit een organisatorische invalshoek een kader aan om dit transitieproces in te richten aan de hand van collectieve businessmodellen.
- Dat zoekend en fouten makend vormgeven leidt tot fundamentele veranderingen – tot transities – maar leidt ook onvermijdelijk tot kritiek, achterdocht en (veel) weerstand. Maar een andere route is er niet.



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5
Dankwoord	7
Verantwoording	9
Samenvatting	11
Inleiding	13

DEEL I WAAROM 17

EEN WERELD IN TRANSITIE

Inleiding	18
'Struisvogelen' in een VUCA-wereld	19
Organiseren door de tijd heen	24
Waardecreatie	28
Grenzen aan het organiseren	30
De probleemkluwen: nieuwe organisatievormen	32
De onderstroom	39
Denken over veranderen	42
Transformatiedenken	45
Transitiedenken	48
Veranderen, bouwstenen en lacunes	54

DEEL II WAT 57

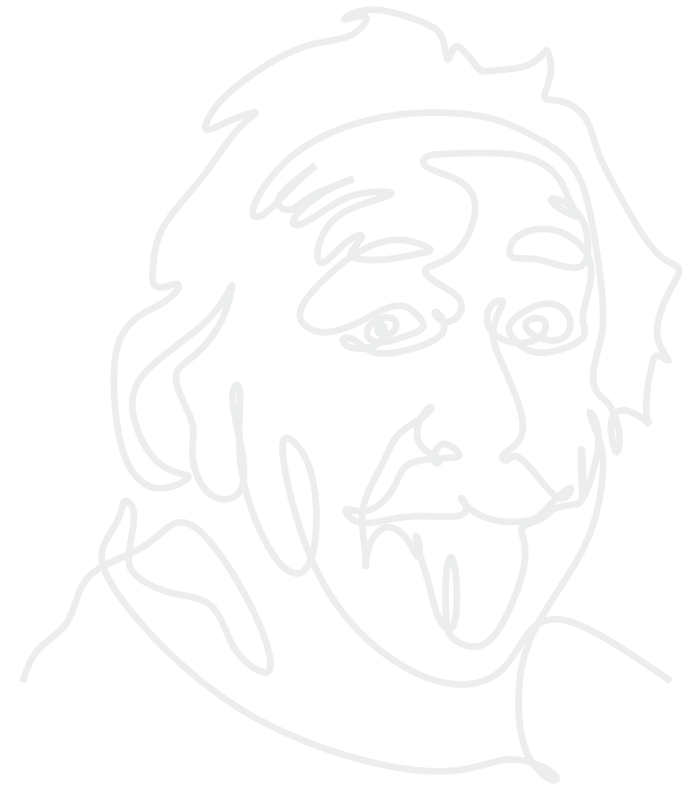
WERKEN AAN EEN NIEUW MAATSCHAPPELIJK CONTRACT

Inleiding	58
De kern van het sociale contract	61
Vier grote opgaven	71
Naar een nieuw maatschappelijk contract	79
Hoe nu verder?	86

DEEL III HOE 91

ORGANISEREN VAN COLLECTIEVE WAARDECREATIE

Inleiding	92
De probleemkluwen adresseren	95
De essentie van businessmodellen	99
Werken aan betekenisverlening	102
Over collectieve businessmodellen	108
Een paar voorbeelden: Samsø, Parkstad Limburg en Mondragon	115
Veranderen gaat in fasen	119
Fundamenteel kiezen en niet dagdromen	122
Epiloog	124
Schurende paradoxen	132
Biografie	135



DEEL I

WAAROM

Een wereld in transitie

Anders organiseren

'De huidige dominante praktijken van productie en consumptie hebben tot veel neveneffecten geleid, zoals milieuvervuiling, uitputting van voorraden, klimaatverandering en een financiële crisis. Aanpassingen van de moderne wijze van productie en consumptie zijn onvoldoende om die ongewenste neveneffecten onder controle te houden. In plaats daarvan zullen we basisfuncties, zoals het vervoer, de voedselproductie, de energievoorziening, de wijze van financieren, wonen en zorg fundamenteel anders moeten organiseren.'

– LYDIA STERREBERG

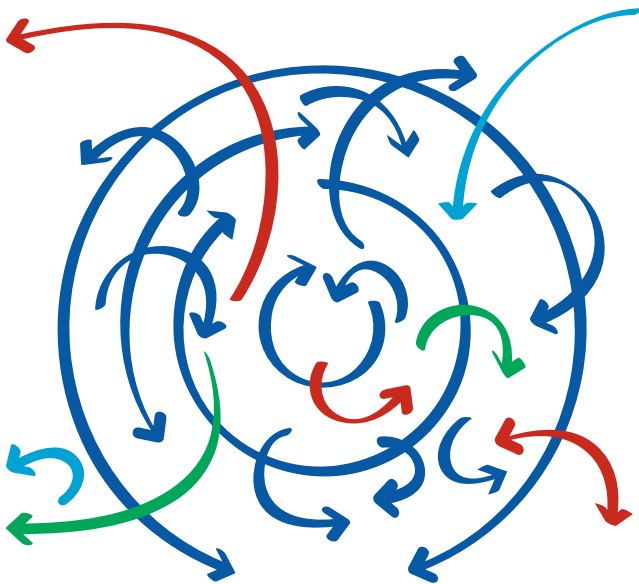
Inleiding

We leven onmiskenbaar in een tijdperk van ingrijpende veranderingen. Na een periode van zeventig jaar relatieve rust, welvaart en voorspoed zijn we, misschien toch nog onverwacht, in een periode van turbulentie, omwenteling en onzekerheid terechtgekomen. Buiten de vier grote maatschappelijke opgaven – duurzaamheid, circulariteit, biodiversiteit en leefbaarheid – waar we feitelijk pas recent mee aan de slag zijn gegaan, hebben we te maken met diverse oorlogen die ook voor de westerse wereld heel dichtbij zijn komen. De snel groeiende bewustwording én de urgentie leiden er misschien onbewust en onbedoeld toe dat de grote maatschappelijke opgaven aan de kant worden geschoven. Daar valt enerzijds begrip voor op te brengen, anderzijds is het een zorgelijke ontwikkeling omdat we onszelf daarmee dieper en dieper in de problemen werken. Die problemen gaan niet weg door er niet aan te denken. We zitten er middenin, maar ze als een samenhangend geheel aan te pakken lukt bepaald niet.

Sterker nog, we trekken vooral de praktijken uit het verleden door en proberen daarmee incrementeel te veranderen. Voor de rest zijn we briljant in problemen nihiliseren, ontkennen of voortschuiven. Ons bestaande denken en doen versterkt de vele actuele problemen. We blijven hierin hangen omdat het ons ontbreekt aan een nieuwe richtinggevende gemeenschappelijke betekenis, aan verbinding en richting over de partijen heen.

In dit boek staat het idee centraal dat we anders moeten gaan organiseren om de problemen te adresseren en misschien zelfs op te lossen. De insteek is dus niet om dit te doen vanuit bestaande organisaties in de veronderstelling dat alle inspanningen van al die organisaties samen resulteren in fundamentele verandering. Hier wordt een ander perspectief ontwikkeld en wordt de veranderopgave tussen de partijen gelegd. De essentie is samen zoeken naar vormen van collectieve waardecreatie. Dat is immers de motor van transitie. Dat betekent een organisatorisch concept ontwikkelen en realiseren waarvan het resultaat de gewenste transitie is. Zeg maar: (anders) organiseren is veranderen. Het vormgeven daarvan is een zoektocht, een proces van vallen en opstaan en verandert terwijl we eraan werken. Dat vraagt om een scala aan contextuele, institutionele en organisatorische interventies op meerdere niveaus. De uitkomst van dat proces is onvoorspelbaar.

Dit eerste deel begint met een korte schets van maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen, met als doel de verwevenheid tussen maatschappij en organisaties te duiden. Dat maakt zichtbaar hoe we zijn terechtgekomen in deze tijd van turbulentie, onvoorspelbaarheid en onzekerheid, benoemd als de VUCA-wereld en hoe we daarmee omgaan.



'Struisvogelen' in een VUCA-wereld

In de westerse wereld is bedrijvigheid – het organiseren van producten en diensten – het cruciale fundament van onze samenleving. We zijn het stenen tijdperk en verschillende industriële revoluties voorbij. Alles (nou ja, bijna alles) is organisatie geworden. We leven met elkaar in een georganiseerde samenleving en economie; een maatschappij van organisaties. Het is in die door en door georganiseerde samenleving met haar innig verweven economie, dat we met elkaar vorm moeten geven aan transities. Onze tijd is een tijd waarin, als technologie voor handen is, als een gat in de markt wordt gezien, als er geld te verdienen valt, bedrijven die ruimte vullen. Niet zelden worden bedrijven gezien als de oplossing van (alle) problemen. Ondernemerschap is bijna heilig. Het motto is: wie niet kan organiseren doet niet mee. Het steeds beter kunnen organiseren op een wereldwijde massaschaal heeft producten en diensten bereikbaar en betaalbaar gemaakt. Dat heeft onmiskenbaar welvaart gebracht voor heel veel mensen, maar dat is ook ten koste gegaan van heel veel negatieve impact – zowel sociaal, materieel als de degradatie van onze natuurlijke habitat.

We zitten feitelijk vast in een fuik, een maatschappelijke, organisatorische en economische 'locked-in'. Om de productiecapaciteit bezet te houden zijn concepten als fast fashion, fast furniture en fast consumer electronics – gebaseerd op een zo kort mogelijke materiële, digitale en mentale le-

vensduur – de drijvende krachten achter de economie geworden. Kopen, nauwelijks of niet gebruiken en dan weggooien is de impliciete noodzakelijke cyclus – niet gebruiken en onderhouden. De digitalisering en dataficatie hebben daarnaast en tegelijkertijd in de afgelopen decennia een exponentieel hoge vlucht genomen (en het einde daarvan is nog lang niet in zicht gezien de recente AI-ontwikkelingen). Maar de impact van dat alles is nu zodanig dat we tegen onze materiële, sociale en ecologische grenzen aanlopen. We hebben met elkaar een economisch onhoudbaar en onduurzaam systeem gemaakt.



FIGUUR 2 Alles in onze maatschappij is organisatie geworden

Vanuit een historisch verklaarbare insteek hebben we de neiging problemen los van elkaar te zien en ook als zodanig op te lossen. Dat kan in een gecontroleerde 'mechanische' en industriële omgeving (waar dit denken ook in belangrijke mate vandaan komt). Maar dat lukt niet in de 'echte' wereld. Daar lopen vraagstukken door elkaar, zijn met elkaar verweven en niet op te lossen door ze af te zonderen en 'uit elkaar te halen'. Dan loopt het oplossen vast en krijgen we er steeds meer problemen bij. We zijn dat de polycrisis gaan noemen. Die term duidt op het feit dat er niet alleen sprake is van meerdere maatschappelijke crises tegelijkertijd, maar dat deze maatschappelijke crises volledig met elkaar verweven raken. Deelproblemen en oplossingsrichtingen staan niet zelden haaks op elkaar en botsen. Het is niet meer

goed te onderscheiden waar de ene crisis eindigt en/of waar de andere crisis begint. En het is dus ook onmogelijk om één crisis geïsoleerd op te lossen.²

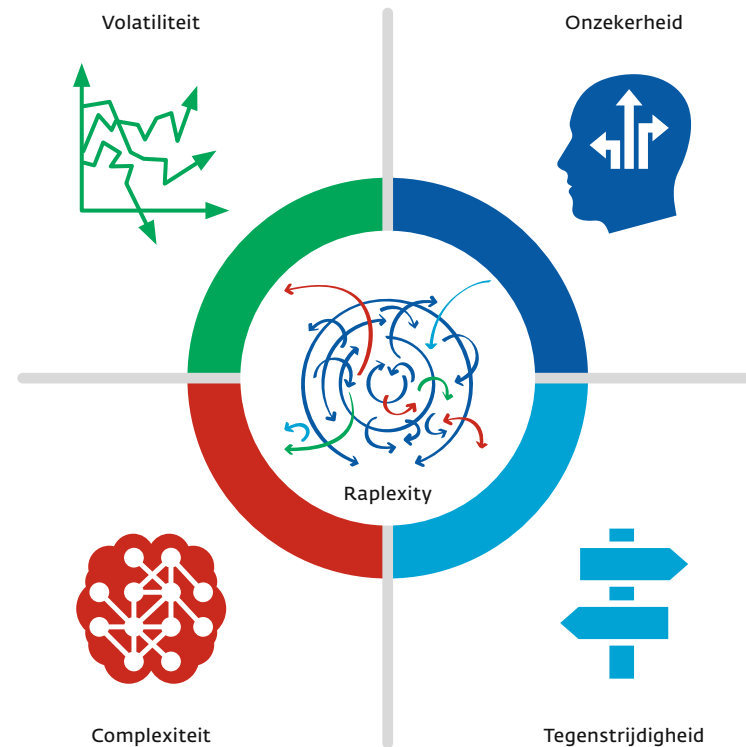
In de loop van de tijd zijn we steeds meer gaan organiseren. Niet alleen het commerciële maar ook het sociale en de 'commons'. Daarmee is feitelijk alles vercommercialiseert. Tegelijkertijd is de aard van dat organiseren verandert. Van mechanisering en automatisering naar digitalisering en autonome fabrieken. Van lokaal en regionaal naar interglobaal. Onderdelen voor producten worden op talloze plaatsen gemaakt en geassembleerd. Zo is in een periode van twee eeuwen alles organisatie geworden. We kunnen, zeker in de westerse wereld, niet meer 'zijn' of 'bestaan' buiten organisaties om. We gebruiken van de ochtend tot de avond tientallen zo niet honderden vaak aan elkaar geschakelde organisatorische producten en diensten zonder dat we ons daarvan bewust zijn.³

Voor dat alomtegenwoordige organiseren betalen we een hoge prijs. De impact van ons organiseren sloopt de natuur, creëert ongelijkheid, uitputting, uitsluiting, slavernij, vervuiling en ga zo maar door. Niet alleen nu, niet alleen hier of ver weg, maar ook in de verre toekomst. Er is een groeiende honger naar oude (olie, kolen, ijzer) en zeldzame grondstoffen (denk aan antimoon, goud, molybdeen, zink en renium). De gepassioneerde ambitie – hoe vaak niet uitgesproken – om te willen hergebruiken en verduurzamen staat haaks op de praktijk. De grondstofhonger is onstilbaar.

De wereld waarin we nu leven is te karakteriseren aan de hand van modellen als VUCA en raplexity. VUCA staat voor een combinatie van vier factoren: volatiliteit (vluchtigheid, tijdelijkheid), onzekerheid (oncontroleerbaarheid, onvoorspelbaarheid), complexiteit (alles hangt met alles samen en is niet meer met duidelijke maatregelen op te lossen) en tegenstrijdigheid (paradoxaliteit). Om het resultaat aan te duiden wordt wel het woord raplexity (of op z'n Neder-

² Deze tekst is geïnspireerd door een blog van Kees Klomp op LinkedIn op 16 november 2023. Ik heb elke keer weer bewondering voor hoe hij de wereld om ons heen met schurende observaties weet te analyseren en te duiden.

³ Daarbij dient meegenomen te worden dat aan bepaalde organisatievormen verregaande juridische vrijheden zijn toebedeeld. Bv's en nv's hebben in het institutionele landschap de status van 'rechtspersoon' en staan op gelijke (zo niet hogere) voet in de rechtsstaat dan de burger. Bijkomend effect daarvan is dat we door een steeds verdere mate van organiseren inboeten op het democratisch gehalte van onze rechtsstaat.



FIGUUR 3 Het VUCA-model in tijden van raplexity

lands raplexiteit) gebruikt wat een samenvoeging is van de woorden 'rapid' (snel) en 'complexity'. Hoe we het ook bekijken: niets ligt meer vast, alles is permanent in beweging. Panta rhei: de enige constante is continue verandering.

En zo zijn we terechtgekomen in een wereld die te typeren is als complex, onzeker, tegenstrijdig en volatiel, een wereld van fundamentele met elkaar verbonden problemen, een gordiaanse problemenknoop. Een wereld waarin we steeds harder moeten 'rennen' om bij te blijven, wat feitelijk niet lukt waardoor de problemen die er zijn alleen nog maar versterkt worden. Tegelijkertijd neemt de roep om verandering vanuit alle mogelijke maatschappelijke geledingen luidt en duidelijk toe. Toch komt er geen brede maatschappelijk-organisatorische beweging op gang om de problemen fundamenteel

aan te pakken. We hebben briljante afwimpel-technieken ontwikkeld om de werkelijkheid niet onder ogen te hoeven zien. We hopen bovendien dat technologie de problemen wel zal oplossen en we neigen ernaar de impact daarvan in de toekomst te leggen. Dat alles maakt dat we maar al te vaak langs elkaar heen werken, (on)bewust tegenwerken of zeggen dat we de problemen willen oplossen terwijl onze portemonnee daar op de korte termijn geen feitelijk belang bij heeft, waardoor we het maar op de lange baan schuiven in het kader van 'first things first'.

De spagaat van de industrie

Een fundamentele spagaat van onze huidige samenleving is dat deze in en in gebaseerd is op een op fossiele energie gedreven verfijnde industriële infrastructuur. Het is prachtig en van waarde te praten en te dagdromen over terugkeer van de kleine schaal. Maar ondertussen zijn we met handen en voeten gebonden aan een globaal industrieel-organisatorisch complex, waardoor quasi alles wat we nodig hebben om te leven uit fabrieken – dichtbij en ver weg – komt.

Er zijn duizenden mensen die door hun eigen gedrag een tegengeluid willen laten horen en met meer of minder agressie kritiek hebben of in opstand komen. Maar hoe zorgvuldig die mensen ook leven en hoe goed ze ook nadenken over hun alledaagse keuzes en keuzes op de langere termijn, toch gaan diezelfde mensen naar de supermarkt om de hoek, eten vegaburgers uit een fabriek en dragen vintagekleding die ooit ergens op een plek in de wereld is gemaakt door

onderbetaalde handen. Dat wil niet zeggen dat bewust kiezen en leven er niet toe doet, maar je ziet dat niemand ontkomt aan het 'benutten' van het industriële complex.

De mens heeft technolust en is verslaafd aan technologie.^{4,5} Technologie biedt de alomvattende oplossing voor onze problemen. Technologie speelt een sleutelrol bij het vooruit helpen van onze wereld en het oplossen van de problemen van vandaag.' Uit dit soort pseudocitaten spreekt een breed, impliciet en expliciet vertrouwen van mensen (onder wie beleidsmakers en politici) in ons vermogen om de door onszelf gecreëerde problemen met technische middelen op te lossen. Zeker, technologie en samenleving zijn op een complexe manier met elkaar verbonden. De klimaatvraagstukken, de energietransitie en de grondstoffentransitie gaan we dus met technologie te lijf. Dus CO₂ en kernafval kunnen we opslaan totdat we er iets mee kunnen, waterstof is de energiebron van de toekomst als we de technologie maar snel genoeg ontwikkelen en opschalen, en we ontwerpen en maken (vanaf nu?) zo dat het geproduceerde meerdere levenscycli mee kan. Dit heet ook wel *solutionisme*, het idee dat er voor ieder probleem – hoe complex en gelaagd ook – een technologische oplossing is. Ingewikkelde sociale fenomenen in het domein van politiek, gezondheid of onderwijs zijn volgens de aanhangers van het solutionisme te reduceren tot overzichtelijke problemen met een dito technische oplossing. Maar het gevaar van het reduceren tot 'easy to fix'-problemen, is dat het probleem zelf naar de achtergrond verdwijnt, er als het ware uitvalt.⁶

Elk technologisch voordeel zal ook wel een nadeel hebben (vrij naar Johan Cruijff). Maar dat laatste denken we graag weg. Onmiskenbaar heeft technologie ongelofelijk veel goeds gebracht. Vanaf de eerste waterpomp in de Engelse mijnen tot op de dag van vandaag hebben we de ongelofelijke luxe van grote hoeveelheden (redelijk) betaalbare producten die bijdragen aan ons gemak, onze gezondheid en veiligheid – van shampoo tot bommenwerpers, zeg maar. Technologische en sociale innovatie bestaan naast elkaar, dat weten we al heel lang. Toch is er sprake van een risicovolle logica wanneer technologie wordt ontwikkeld en ingezet om sociale problemen te lijf te gaan. Want hoe makkelijk is het niet boodschappen te koppelen aan risicovolle producten, privébankrekeningen te voorzien van bestedingsalarmbellen op specifieke categorieën (drank, voedsel met veel suiker of nog een stapje verder, te veel vlees) en daar volautomatisch bancaire dagbestedingslimieten voor in te stellen. Hoezo privacy? Het algoritme heeft altijd gelijk, toch?

Waarom kiezen we toch vaak voor de technologische weg? Waarom investeren regeringen miljarden in die technologische oplossingen, maar zonder het integrale karakter van oplossingen of de impact op

4 Voor deze tekst heb ik mij laten inspireren door de waardevolle bijdrage van Gijs van Maanen, destijds geraadpleegd op 8 mei 2023 op <https://defusie.net>

5 In deze bijdrage heb ik bewust de ontwikkelingen rond AI en de daaraan gelieerde toepassingen als chatbot buiten beschouwing gelaten. Ik lees zinnen als zou AI een nieuwe goudkoorts aanwakkeren en dom (kantoor)werk overbodig maken. Maar ik heb veel meer zorg als ik bedenken dat mijn keuzes (onbewust en ongevraagd) opgeslagen worden en de basis zijn om mijn nieuwe 'keuzes' te sturen.

6 De inspiratie voor dit deel van de tekst komt van Evgeny Morozov, opgetekend door Maurits Martijn in het artikel 'Voor fundamentele technologiekritiek, in *de Correspondent*, 30 oktober 2013, zie <https://tinyurl.com/4pgbztnm>

duurzaamheid in een levenscyclus centraal te stellen? Veel van die investeringen hebben bovendien een hoog doordoen-gehalte, we doen wat we deden maar dan in een betere versie, op grotere schaal en als het even kan betaalbarer. De impact is verbeteren (bijvoorbeeld energiemangement), substitutie (bijvoorbeeld stro als isolatiemiddel) of het boosten van ontwikkelingen die er al zijn (denk aan opslagcapaciteit van energie). Maar al die technologieën gebruiken vaak grote hoeveelheden nieuwe grondstoffen (denk aan batterijen) of energie (denk aan datacentra) en belasten op hun beurt mens en milieu. Bovendien is de impact op korte laat staan langere termijn niet of lastig te voorspellen. De gok is dat de inzet van een nieuwe technologie op de lange termijn minder belastend zal zijn dan het niet inzetten ervan en doorgaan op de oude voet. Technologie wordt vaak gezien als hét tovermiddel om de grote problemen van deze tijd op te lossen.

Ondanks deze deels kritische, deels positieve kanttekeningen is de vraag waarom we de rotsvaste overtuiging dat technologie het antwoord op alles is als maatschappij en als politiek (blijven) vasthouden. Wat voedt ons bijna onbespreekbare geloof in de technologische oplossing voor bijna ieder probleem. Is het onze neiging tot risicoreductie vanuit een controleperspectief, het denken dat we met technologie risico's kunnen voorkomen? Is het ons driehonderd jaar oude geloof in voortuitgang en dat technologie het bewijs van die voortuitgang is? Of is het simpeler en gaat het uiteindelijk om het motto 'gemak dient de mens'?

Laten we heel helder zijn: technologie is essentieel voor het functioneren van onze maatschappij en daarbinnen de economie. Er moeten nieuwe typen grondstoffen, levenscyclus trackers, online-servicemodellen, snel vervangbare componenten en hoogwaardige sorteer- en recyclingmethoden en nog een heleboel meer ontwikkeld worden om waardeketens en kringlopen met en tussen partijen te organiseren. Met behulp van technologie bedenken we een oplossing voor één aspect, één vraag, één functie. En hoe nuttig ook, dat is vaak volstrekt onvoldoende. Heel veel problemen zijn daar slechts beperkt mee geholpen. Dus nee, technologie gaat de kluwen aan transitieopgaven niet oplossen. Eraan bijdragen zeker, maar om verder te komen is toch echt ander(s) denken nodig.

Kop in het zand

Hoe gaan we om met dat complex aan problemen als burgers, bedrijven en overheid? Wat zijn onze belangrijkste (afwimpel- en afwentel)tactieken? Partijen (burgers, bedrijven en overheid) zijn ongelijk⁷ ten opzichte van elkaar, zitten vast in hun rollen en manipuleren zichzelf en elkaar niet zelden. Bovendien is er sprake van legale informatie-manipulatietactieken door bedrijven en overheid richting burgers. Onderzoeken worden achtergehouden, verzwegen of aangepast, problemen niet echt geagendeerd of opge-

⁷ Zo kennen bedrijven vaak meer privileges dan burgers en maken bedrijven en de overheid er de gewoonte van zaken onderling te regelen zonder de burger (en/of hun belangen) hierbij in ogenschouw te nemen.



FIGUUR 4 Afwimpeltechnieken van overheid, bedrijven en burgers

lost. Maar ook burgers komen allesbehalve schoon uit de strijd. We claimen rechten op van alles maar vergeten dat daar ook individuele en collectieve plichten tegenover staan.

Ondertussen zijn mensen murw geslagen door de eindeloze en niet-aflatende stroom aan berichten over sociaal onrecht, onderdrukking, oorlogen, hongersnoden en vreselijke rampen. Zijn doof en blind geworden voor de niet-aflatende, steeds schrijnender oproepen om hulp. Het raakt ons niet meer want tussen opstaan en naar bed gaan, wordt onze inzet en onze financiële bijdrage niet een of twee keer maar wel tien keer gevraagd. En alsof dat niet genoeg is, worden we bewust en onbewust tegelijkertijd blootgesteld aan een schier oneindige reeks verleidingen, aan wat we moeten kopen om geluk-

kig te worden, om status te krijgen, om te laten zien dat we het 'gemaakt' hebben. Is het nog verwonderlijk dat mensen niet meer naar het nieuws kijken, de luiken sluiten en zich terugtrekken op het eiland van thuis, al dan niet met partner of gezin. Werken, wonen en zijn is al een heel ingewikkelde opgave, dus laat de rest maar even zitten.

Kan het zijn dat burgers, bedrijven en overheid misschien (feitelijk?) nog te weinig last hebben van de huidige problemen. Zijn de problemen nog niet problematisch en urgent genoeg? Ze worden niet gevoeld, komen niet door de 'brievenbus' en dus raakt het ons niet. Dat is misschien verbazingwekkend maar ook waar. Ondanks dat we al ruim een halve eeuw praten over klimaatproblemen, de rapporten inmiddels meerdere pakhuizen kunnen vullen en



SCHURENDE PARADOXEN

W

erken aan fundamentele veranderingen is een moeizame zaak, een van lange adem en van veel downs en soms ups. Het is zeker geen rechtlijnig proces, maar gedraagt zich eerder als een wispelturige en onvoorspelbare 'slang' met voor- en achterwaartse bewegingen. Dat levert de nodige lastige momenten, tegenstrij-

digheden en paradoxen op. Een aantal daarvan is in het werken aan dit boek in kaart gebracht. Het motto daarbij is: ken de paradoxen en tegenstrijdigheden van het werken aan fundamentele veranderingen en de weerbarstigheid wordt iets beter (be)grijpbaar. Dat inzicht kan nuttig en nodig zijn om het vormgeven van die veranderingen beter op gang te krijgen en te ondersteunen. Maar misschien ook: om goed te kunnen loslaten. Want hoe je het ook wendt of keert: transities voltrekken zich grotendeels autonoom.

Het onderstaande overzicht is mede tot stand gekomen door de input van diverse mensen; dank daarvoor. De weergave is alfabetisch en heeft niet tot doel bepaalde paradoxen uit te lichten of te accentueren. En wie af en toe moet grimlachen is van harte welkom.

- 1 De beïnvloedingsparadox betekent dat schadelijke bedrijven de meeste mogelijkheden en middelen hebben om geld te investeren in een openlijk of verborgen tegengeluid door middel van donaties, (tegen)onderzoek, marketing en lobby bij instellingen in het publieke domein. In ons door geld gedreven systeem hebben de meest schadelijke bedrijven de grootste kans om beleid en politiek te beïnvloeden.
- 2 De Catch-22 paradox betekent dat we in een situatie zitten waarin het eigenlijk onmogelijk is om een gewenst resultaat te bereiken, omdat de regels dat door allerlei tegenstrijdigheden niet toelaten. Het probleem is dat het bereiken van het gewenste resultaat afhankelijk is van het volgen van die regels, maar dat het volgen van die regels het onmogelijk maakt om de gewenste uitkomst te bereiken.
- 3 De communicatieparadox is dat duurzame consumenten graag willen dat iedereen duurzaam consumeert, maar dat juist het uitdragen van die boodschap vaak averechts werkt. Niet-duurzame consumenten voelen

zich bewust of onbewust beoordeeld en zelfs een beetje bedreigd. Dit kan resulteren in een verminderde bereidheid om duurzame keuzes te maken of om deel te nemen aan duurzaamheidsinitiatieven.

- 4 De duurzame prijsparadox benadrukt de uitdagingen bij het opschalen van duurzaamheid. Hoewel duurzame producten en diensten vaak worden gezien als hip en modern, hebben ze vaak hogere kosten dan niet-duurzame alternatieven. Deze hogere prijs kan het voor sommige mensen moeilijker maken om duurzame keuzes te maken, wat de opschaling van duurzaamheid kan vertragen.
- 5 De eenzijdigheidsparadox betekent dat maatregelen die gericht zijn op een of enkele duurzaamheidsthema('s) kunnen leiden tot verslechtering op andere onderwerpen, waardoor de bijdrage aan verduurzaming en circulariteit netto negatief is in plaats van positief. Denk aan biobased brandstoffen die leiden tot verandering van landgebruik, biodiversiteitsverlies, vervuiling met bestrijdingsmiddelen, luchtverontreiniging, zoetwatergebruik en vermessing.
- 6 De Baron van Münchhausenparadox illustreert het probleem dat we soms vast komen te zitten in onze eigen denkpatronen en aannames. We denken dat we weten wat er aan de hand is en hoe we het moeten oplossen, maar in werkelijkheid beperken onze aannames en onze (vaak comfortabele) routines ons vermogen fundamenteel creatief en innovatief te zijn in het vinden van oplossingen voor problemen waarvoor we staan.
- 7 De 'een ander moet het doen'-paradox. Iedereen beseft dat er wat moet gebeuren, maar vindt tegelijkertijd dat een ander de eerste stap moet zetten. Van ondernemers die vinden dat de overheid wetgeving moet invoeren tot consumenten die vinden dat bedrijven hun meer duurzame producten moeten bieden. Dat leidt tot de illusie van vingerwijzen en inertie. 'Wat maakt onze actie als burger, bedrijf of land nou voor verschil?'
- 8 De elektrificatieparadox van verduurzaming en circulariteit is dat we inzetten op elektrificatie (batterijen in het bijzonder) om van het gebruik van fossiele brandstoffen (olie en kolen in het bijzonder) af te komen. De productie hiervan kost heel veel nieuwe, vaak vervuilende, grondstoffen en energie. Daarnaast is vaak nog niet duidelijk wat we na gebruik met deze producten kunnen doen. Zo is het lastig om onder andere windmolens te hergebruiken of recyclen.

PROF. DR. J. (JAN) JONKER (emeritus, voorjaar 2021) was meer dan dertig jaar werkzaam als universitair hoofddocent en hoogleraar aan de Nijmegen School of Management (NSM) van de Radboud Universiteit Nijmegen (RU). Tussen 2014-2016 bekleedde hij daarnaast ook de leerstoel Pierre de Fermat aan de Toulouse Business School (TBS) in Toulouse (Frankrijk) en tussen 2017-2018 de leerstoel Emile Francqui aan de Vrije Universiteit in Brussel (België). Hij hield vijf keer een inaugurale rede, waaronder een unieke verantwoordingsrede vijf jaar na zijn benoeming tot hoogleraar.

Jonkers onderzoek heeft zich gericht op maatschappelijke en organisatorische transitie richting duurzaamheid en circulariteit, vertaald in nieuwe businessconcepten en -modellen. Tijdens zijn carrière was hij tien jaar lang directeur van de PhD-school van zijn faculteit. Hij creëerde een internationale conferentiereeks over duurzame businessmodellen, waarvan de tiende editie in juni 2025 in Reykjavik is gehouden. Eerdere edities waren in Toulouse, Graz, Boedapest, Berlijn, Nijmegen, Halmstad, Rome, Maastricht, San Sebastiaan. De elfde editie in 2026 zal weer plaatsvinden in Toulouse. Zeven jaar lang (2009-2015) was hij genomineerd in de Top 100-lijst van meest invloedrijke 'groene' Nederlanders. In het najaar van 2018 werd hij door Koning Willem-Alexander benoemd tot Officier in de Orde van Oranje-Nassau voor zijn maatschappelijke bijdragen aan het populariseren van duurzaamheid en circulariteit.

Het meeste van zijn werk is het resultaat van samenwerking met nationale of internationale teams én geweldige coauteurs. Hij heeft 35 boeken geschreven, of daaraan bijgedragen, meer dan 150 artikelen gepubliceerd en talrijke bijdragen geleverd aan blogs, talkshows, presentaties en radioprogramma's. De afgelopen jaren schreef, redigeerde en publiceerde hij onder andere *De kern van organisatieverandering* (2009), *Duurzaam Denken Doen* (2010) samen met ruim 400 coauteurs, *Nieuwe Business Modellen* (2014), de *Duurzame Troonrede* (2020) en *Duurzaam organiseren* (2020). De vertaling van dit laatste boek met als titel *Organizing for Sustainability* (2021) en gepubliceerd als Open Access, is een wereldwijde bestseller met honderdduizenden downloads. In 2024-2025 ontwikkelde hij samen met 100 mensen uit de praktijk in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Circonnect het *WEconomy Transitiecanvas*.

In het voorjaar van 2021 heeft hij zich teruggetrokken uit het academische leven en is zich weer gaan toeleggen op advieswerk, vaak gebaseerd op toegepast onderzoek. Ook is hij met regelmaat voorzitter of lid van (ad-hoc)-adviescommissies. Hij blijft een veelgevraagd internationale spreker (in het Nederlands, Engels, Frans en een beetje roestig Duits). Als hij niet werkt, kookt hij, zoekt naar mooie wijn en gaat door met het restaureren van zijn zestiende-eeuwse huis in Zuid-Frankrijk.

✉ janjonker@me.com



Transitie van betekenis

Werken aan een nieuw maatschappelijk contract

Willen we werken aan een andere maatschappij en daarbinnen een economie binnen planetaire grenzen, dan moeten we het over een andere boeg gooien. Lang hebben we gedacht dat verandering in de maatschappij van onderop komt. Dat het voldoende is om pilots en projecten te stimuleren die laten zien hoe het anders kan. De gedachte daarachter was dat het optellen van deze initiatieven leidt tot een omslagpunt, tot transitie. Na decennia van pilots en experimenten blijkt deze optelhypothese helaas een illusie.

Ons sociale contract – ooit in 1762 door Jean Jacques Rousseau gelanceerd – sluit niet meer aan op deze tijd. Dat contract ging over zorgvuldig en rechtvaardig besturen. Dat geldt nog steeds. Maar het is tijd dat het wordt verbreed naar een contract waarin de vier grote opgaven van nu – duurzaamheid, circulariteit, biodiversiteit en leefbaarheid – meegenomen worden, naast natuurlijk veiligheid. Dat leidt tot een nieuw uitgangspunt, de basis voor een nieuw maatschappelijk contract. Dat contract komt alleen tot leven als het helpt bestaande hardnekkige problemen op te lossen. Oplossen betekent waarde creëren voor en met elkaar. Om dat te bereiken zullen we onze vanzelfsprekende maatschappelijke afspraken radicaal moeten herzien. Concreet vraagt dat nieuwe afspraken en spelregels tussen burgers, bedrijven en de overheid. Geen eenvoudige opgave maar misschien wel de enige route die we hebben.

Dit boek is voor alles een 'Cry for Change'. Een oproep vol hoop om samen te werken aan de broodnodige fundamentele veranderingen. Jan Jonker, emeritus hoogleraar Duurzaam ondernemen, heeft een boek geschreven waarin hij schetst hoe een nieuw maatschappelijk contract eruit kan zien en hoe we dit met elkaar kunnen organiseren. Volgens hemzelf zijn laatste boek. Een pittig en ook wat schurend afscheidscadeau.

- 'Collectieve organisatievormen leveren een strategische bijdrage aan de transitie naar een duurzame samenleving. Het concept van strategisch vergemeenschappelijken voegt een waardegedreven perspectief toe aan de bonte verzameling van lokale collectieve activiteiten' –

MONIEK KAMM

- 'De grootste verandering op weg naar systeemverandering zal vanuit de collectieve kracht van de samenleving moeten komen. Het doel is een samenleving die humaner en eerlijker is en regeneratief in plaats van destructief voor mens, dier en natuur' –

PATRICK HUNTJENS

- 'Een weerbare economie is gebouwd op diversiteit, ook in de organisatievormen die zij ter beschikking heeft. Mooi is dat het spectrum aan oplossingsvormen veel ruimer is dan vaak wordt gedacht' –



9 789493 451100