

Energietransitie vraagt veranderkundig kijken en werken

De energietransitie omvat veel meer dan 'kolencentrale uit, windmolen aan' en reikt verder dan de verandering van alleen de energiesector. Het is een kanteling in de samenleving. Dat heeft impact op mensen en organisaties. Managers en adviseurs die richting geven aan het handelen van mensen in organisaties, moeten daarmee omgaan. Een aanzienlijke opgave, waarbij veranderkundige inzichten essentieel zijn.

door Maarten Otto, Pallas Agterberg en Koen Eising



Het klimaatverdrag van 2015 in Parijs zorgt ervoor dat de energietransitie verder in stroomversnelling komt. De opgave waar Nederland voor staat is groot. Om de afgesproken doelstellingen te halen zal de Nederlandse CO₂-emissie met 60 procent moeten verlagen tot 2040 en 80 procent tot 2050: driemaal sneller dan de huidige daling. Een enorme opgave, met veel impact voor samenleving, organisaties en mensen. Met de voorgenomen beleidsmaatregelen in het regeerakkoord zal ruwweg de helft van de opgave worden gerealiseerd. In dat licht is gewerkt aan een klimaatakkoord, waarin verdere voorstellen en afspraken worden vastgelegd om de doelstellingen te realiseren. Het betreft een akkoord op hoofdlijnen, en hoewel er nog veel moet worden uitgewerkt, ontstaat er zicht op 'wat' er moet gebeuren. De afspraken leiden direct tot nieuwe discussies, en vragen vooral concretisering. Hier ligt een belangrijke opdracht voor managers en adviseurs. In dit artikel reflecteren wij op het realiseren van één van de grootste veranderkundige opgaven in Nederland.

Het is een transitie, en dat betekent iets

In essentie is het reduceren van onze CO₂-uitstoot het realiseren van een systeemverandering. Het vraagt een fundamentele verandering in de structuur, cultuur en het functioneren van het leef- en energiesysteem dat we in de 20ste eeuw hebben opgebouwd. Het gaat over verduurzamen van wonen en reizen, over het veranderen van industrie, landbouw en gedrag van consumenten. We zitten in een kantelperiode, het is geen tijdperk van verandering, maar een verandering van tijdperk (Rotmans, 2015). In dat licht spreken we over een transitie (De Haan, 2017), er is sprake van een derde-ordeverandering (Argyris en Schön, 1996). Het nieuws over aardgasloos wonen, windmolens op zee of op land, het gebruik van batterijen en het opwekken van je eigen energie door middel van zonnepanelen: de impact is voorstelbaar, en tegelijkertijd nog ver weg.

De doelstellingen hoeven pas over dertig jaar te zijn gehaald, pas in 2021 hebben gemeenten de plannen en planningen klaar. Deze tijdslijnen passen bij transities, die hebben één tot twee generaties nodig – vanwege het overwinnen van mentale weerstand en technische en organisatorische barrières (Rotmans, 2012). Tegelijkertijd is het een van de belangrijkste gespreksonderwerpen, aan bestuursstafels en in het nieuws. Dat is ook logisch. Het realiseren van dit soort grote verandering in de maatschappij heeft grote impact op organisaties. Daarin ontluikt de opgave voor managers en adviseurs werkzaam aan de energietransitie. Zij hebben niet alleen naar zichzelf en hun organisatie te kijken, een transitie vraagt een verandering die tussen organisaties en andere partijen ontstaat (Witte en Jonker, 2015). Dat betekent fundamenteel anders kijken naar de wijze van organiseren en veranderen, bewust keuzes maken die afwijken van het huidige repertoire. We moeten van A naar B, minimaal op de manier van B, terwijl ook B eigenlijk nog niet duidelijk, zichtbaar of uitgekristalliseerd is (De Witte en Jonker, 2015). Als manager en adviseur zul je daar invulling aan moeten geven, door los te laten wat werkt, door te doen wat onzeker is en door soms expliciet en soms impliciet de ruimte te nemen om controversiële keuzes te maken. Het gaat om het optuigen van samenwerkingen tussen verschillende organisaties, zonder logisch platform, geldende hiërarchie of congruente belangen. Het vraagt ruimte voor het niet-weten, voor het zoeken, maken, weggooiën en hergebruiken van oplossingen, werkwijzen en zienswijzen. Dat vraagt handelen in de geest, niet bij de letter. Dat vraagt handelen vanuit de bedoeling ('t Hart, & Buiting, 2012).

Systeembenken biedt houvast

Hoe definieer je als manager of adviseur dat wat je gaat doen? De energietransitie brengt grote vragen met zich mee, die zowel in de maatschappij als in organisaties tot veel discussie en potentiële impact

leiden. Verschillende disciplines strijden om voorrang en duidelijkheid: technisch (hoe laten we het werken), financieel (wie betaalt), sociaal (geldt dit voor iedereen, wie bepaalt wat) als procesmatig (wie, wat en wanneer). Het vraagt van managers en adviseurs dat zij over de korte termijn heen kijken om keuzes te maken. Het vraagt intentioneel veranderen, bewust kiezen voor interventies vanuit de aanname dat deze helpen om mensen, organisaties en maatschappij te laten kantelen. In dat licht wordt ook wel gesproken over *purposive change* ofwel het – uitgaande van het hoger doel van de organisatie – doelgericht, doelbewust en doelmatig realiseren van verandering (Ten Have, Ten Have & Janssen, 2010). Verandering moet worden gezien als een continu en iteratief proces, in plaats van het product van opeenvolgende stappen en planning (Wierdsma & Swieringa, 2002). Transities laten zich niet vangen in tijdslijnen, scope-documenten of blokkenschema's. Er moet ruimte zijn voor leerervaringen, ontwikkelingen en nieuwe inzichten tijdens een veranderproces (Van der Eng, Millenaar & Otto, 2012). Tegelijkertijd is wel houvast nodig om ermee aan de slag te gaan. *Paralysis by analysis* ligt op de loer, terwijl tempo nodig is. Hier biedt denken in termen van systemen uitkomst. In het systeemdenken – ook wel circulair denken – bestaat een systeem uit een geheel met onderdelen die met elkaar in verbinding staan en elkaar continu beïnvloeden, vergelijkbaar met de werking van een lichaam (De Haan, 2017). Door op deze manier naar de opgave van de energietransitie te kijken, ontstaat er ruimte om enerzijds integraal en groot kijken, en anderzijds klein en behapbaar te handelen. Systeemdenken gaat uit van wederzijdse beïnvloeding, onderdelen van het systeem reageren in

interactie constant op elkaar. Van oorzaak naar gevolg en van gevolg naar oorzaak (De Haan, 2017). Systematisch kijken naar opgaven helpt bij het onderscheiden van kortetermijninstrumenten (tijdelijke oplossingen die even werken) en structurele oplossingen (die de bronoorzaak van een probleem aanpakken) (De Haan, 2017). Het sturen van organisaties en mensen die werken aan de energietransitie kan voor managers en adviseurs een grote opgave zijn, vooral ook omdat het niet duidelijk is waar te beginnen en of de keuzen wel voldoende impact zullen hebben. Welke richting is de juiste, als er nog geen richting vast staat? Wat doe je wel, wat niet? Handelingperspectief ontstaat wanneer je opgaven op het gebied van duurzaamheid concreter maakt, bijvoorbeeld door doelstellingen eerst te ordenen naar thema's, zoals gebouwde omgeving, mobiliteit of industrie, en vervolgens te vertalen naar concreet commitment die een organisatie zelf kan waarmaken. Elke organisatie moet zich de vraag stellen, hoe de toekomst eruitziet zonder CO₂. Vervolgens kies je voor maatregelen, met kortetermijneffecten en langetermijneffecten, bedoeld of onbedoeld. Vanuit daar werk je dan weer verder.

Het helpt managers en adviseurs wanneer zij zicht hebben op wat zij kunnen doen om structurele oplossingen te realiseren, en welke kortetermijninterventies zij kunnen inzetten om de ontwikkeling van een structurele oplossing mogelijk te maken. Door breed te kijken, naar context (wat speelt er in samenleving, welke gebeurtenissen hebben invloed op het systeem), de werking van bestaande structuren (invloed van wet en regelgeving, hoe organisaties functioneren, hoe systemen zijn ingericht) en onderlinge afhankelijkheden tussen betrokken stakeholders, creëer je zicht op de

‘Systeemdenken helpt om groot en integraal te kijken en klein en behapbaar te handelen’

circulaire causaliteit (Spanjersberg, Hoek, Veldhuijzen van Zanten & Wingerden, 2016). Hoe meer van dit, des te meer/minder van dat. Zo ontstaat een beeld van een systeem. Van daaruit kun je in gesprek over iemands positie ten opzichte van dat systeem (De Haan, 2017). Hoe kijk jij tegen de opgave, oplossingen en belemmeringen aan? Door van perspectief te wisselen ontstaan nieuwe manieren om naar de werkelijkheid te kijken. Het delen van deze verhalen helpt om beweging te creëren. Niet omdat het waar is, maar omdat het aannemelijk en aantrekkelijk is. Omarm het verschil in discussies, want daar vind je bakken vol informatie. Wat zie jij, wat zie ik? Door het zoeken naar verbinding, buiten de kaders denken, (nieuwe) woorden gebruiken die in het hele systeem gehoord worden en het denken in win-win ontstaat ruimte (Spanjersberg, *et al.*, 2016). Er ontstaan werkhypothesen en prototypes die je gericht kunt uitwerken. Zo ontstaan er kiemen om mee verder te werken.

Van iets groots iets kleins maken en weer terug

In de praktijk van de energietransitie gebeurt echter ook iets anders. Het daadwerkelijk veranderen van ons energiesysteem vraagt om het beantwoorden van grote vragen over bijvoorbeeld solidariteit en collectiviteit van energievoorziening en ook om afstemming over hoe, en vooral wanneer en door wie al de benodigde concrete, fysieke aanpassingen zullen worden gerealiseerd. Samen leidt dit tot een behoefte aan planmatig werken, duidelijke kaders, centraal gemaakte afwegingen en een vorm van top-down sturing op planning. Zo kunnen belangen goed worden gewogen, en houden we zicht op de uitvoerbaarheid (maakbaarheid genoemd) van het werk. In dit licht worden gemeenten gevraagd plannen te maken, werken sectoren aan verduurzamingsmanifesten en komen brancheverenigingen met gezamenlijke roadmaps. Allemaal grootschalige plannen, centraal afgestemd, met top-down kaders.

Ronkende verhalen die kloppen en schaalbaar zijn, maar ook spanning oproepen in de aanpak van de energietransitie. De diepgang van een verandering lijkt zich immers omgekeerd evenredig te verhouden met de omvang van een verandering (Caluwé en Vermaak, 2006). Met andere woorden: hoe dieper een verandering, hoe minder grootschalig deze kan worden aangepakt. Als de doelstellingen immers met bestaande kennis en ervaring aangepakt hadden kunnen worden (eerste orde verandering), dan was een half woord genoeg en lag de blauwdruk zo klaar. Dat is nu niet zo, nu hebben we nieuw denken nodig, kantelen we de samenleving, organisaties en mensen (Rotmans, 2017), moeten routines en grenzen worden doorbroken. Dit soort veranderingen ontstaat bijna nooit in organisaties, laat staan tussen organisaties. Ze ontstaan in kleine gemeenschappen, hechte groepjes of intieme netwerken (Weick, 1995). Het zijn lokale, micro-oplossingen, die door te stappelen, door inktvlekwerking, hun werk doen en groeien. Het gaat om het werken met zelfgekozen verbanden, gericht op het realiseren van veel *small wins* (Weick & Quinn, 1999). Stapje voor stapje wijzigen zo de aannames, de routines en principes, en ontstaat er een nieuw systeem. Echter, of dat hard genoeg gaat en of de baten en lasten maatschappelijk verantwoord worden verdeeld, zijn vragen die zich direct opdringen.

Pendelen, en werken aan versterken en verzwakken van krachten

De transitie ontkiemt in klein verband, en kan alleen bestendigen wanneer het ook echt onderdeel wordt van organisaties, van beleid en systemen, als ook van het gedrag van mensen. Dat vraagt om pendelen (Boonstra, 2002), om het maken van combinaties tussen top-down en bottom-up aanpakken, tussen korte en lange termijn, tussen onderzoekend leren en planmatig uitvoeren. Enerzijds starten op plekken waar de totale maatschappelijke kosten laag zijn en

‘Er moeten keuzes worden gemaakt, die huidige sectoren echt pijn gaan doen’

verandering kansrijk is, warmtepompen pas installeren als de kabel is verzwaard en energie zoveel mogelijk opwekken op plaatsen waar het ook kan worden getransporteerd. Anderzijds ruimte houden voor nieuwe technologie, werkwijzen blijven aanpassen en open blijven staan voor inbreng van alle partijen. Het gaat om het laten renderen van bottom-up initiatieven in de energietransitie door duidelijke systeemkeuzes te durven en blijven maken. Keuzes die ruimte creëren voor lokale initiatieven, door bijvoorbeeld duidelijkheid te bieden over technische inrichting, marktordening en tariefstructuren. Dat is niet alleen technisch nodig, maar biedt vooral ook fundament om lokaal op verder te bouwen. Door voldoende ruimte te geven en uitdagende kaders te stellen ontstaat beweging. Zo versterken top-down en bottom-up elkaar: duizend bloemen laten bloeien in een goed geordende tuin. Dit is geen sinecure. Organisaties zijn geneigd om vooral bezig te zijn met het behouden van huidige routines en patronen (Van Oss & Van 't Hek, 2009). Dat impliceert dat managers en adviseurs zowel moeten inzetten op het verzwakken of verminderen van krachten die het oude handhaven, als het versterken of stimuleren van de krachten die het nieuwe helpen ontwikkelen (Ten Have, Ten Have & Jansen, 2010). Er is duidelijkheid nodig over het transitieproces, over de beweging en de concrete vertaling naar het werk van mensen. Er moet aandacht zijn voor de complexiteit van de transitie en de impact op mensen, het nemen van afscheid van de oude en accepteren van de nieuwe realiteit, het betrekken van mensen bij de nieuwe realiteit en de verwachtingen en gedrag passend bij de nieuwe organisatie. (Marks, 2006).

Reflectie: stelling nemen, streven naar win-win en pijnlijk wordt het toch

In dit artikel schetsen wij een veranderkundige kijk op de transitie die voor ons ligt en ons allemaal raakt. Het is een opgave met de waarheid in het midden, waarin

ieder die betrokken is wederzijds afhankelijk is van het netwerk waarin we ons begeven. De onzekerheden van de energietransitie vragen een open blik en ruimte bieden voor ontdekking. Systeemanalyses helpen scherp te kijken naar kiemen om de kleinere systeemveranderingen in te zetten en zo uiteindelijk een grotere transitie te realiseren. Om dat ook daadwerkelijk te laten slagen zullen managers en adviseurs moet streven naar win-win voor actoren in het systeem. Dat kan onder meer door transparant te zijn over de onderlinge wederzijdse afhankelijkheid, onderscheid te maken tussen standpunten en belangen, principieel (integratief) in plaats van positioneel (distributief) te onderhandelen en *joint factfinding* te organiseren (Fisher & Ury, 1991). Het realiseren van zinnige veranderingen vraagt om zowel planmatig werken als onderzoekend leren. Het vraagt ook lef. Er zullen onvermijdelijke keuzes moeten worden gemaakt, die huidige sectoren echt pijn gaan doen. Transitiepijn (Rotmans, 2017) is onderdeel van de transitie. Een gewogen besluit nemen, en niet kiezen voor de weg van de minste weerstand. Dat vraagt van managers en adviseurs dat zij leiding nemen, en vertrouwen op hun eigen *professional judgement*. Beschouwend kijken naar wat er gebeurt, is niet genoeg. Participatie in debat is het startpunt, waarmee de ruimte ontstaat voor innovatie, voor nieuwe betekenissen en voor wenkende perspectieven. En die zijn nodig, om deze systeemtransitie uiteindelijk te realiseren. Het benoemen van de bedoeling is één, zelf het dappere voorbeeld ervan zijn is twee.

Literatuur

- Argyris, C.H. & Schön, D.A. (1996). *Organizational learning II: Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley, Reading.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam: Vossius Pers
- Caluwé, L. de, & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderende*

ren: Een handboek voor de veranderkundige. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

- Eng, N. van der, Millenaar, L. & Otto, M.J. (2012). Veranderkracht, changing the way we change. *Management en Consulting*, 1, p. 46-49.
- Fisher, R. & W. Ury (1991), *Getting to Yes; negotiating agreement without giving in*, Penguin Books, London,
- Haan, E. de (2017). *Transities van sectoren – systeemleren als succesfactor*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Hart t, W. & Buiting, M. (2012). *Verdraaide organisaties – terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.
- Have, S. ten, W. ten Have, B. Janssen. *Het veranderboek – 70 vragen van managers over organisatieverandering*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers
- Marks, M.L. (2006). Facilitating individual adaptation to major organizational transitions: workplace recovery after mergers, acquisitions and downsizings, *Organizational Dynamics*, 35 (4), p 384-399
- Oss, L. van & J. Van 't Hek (2009). *Onveranderbaarheid van organisaties*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Rotmans, J. (2015). *Verandering van Tijdperk – Nederland Kantelt*. Boxel: Aeneas Media.
- Rotmans, J. (2017). *Omwenteling van mensen, organisaties en samenleving*. Amsterdam: Uitgeverij De Arbeidspers.
- Spanjersberg, M., Hoek, A., van den, Veldhuijzen van Zanten, E. & Wingerden, R. van (2016). *Systeemdenken in de praktijk: de kunst van verbinden*. Utrecht: Stili Novi.
- Witte, M. de & Jonker, J. (2015). *De kunst van veranderen*. Deventer: Vakmedianet.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousands Oaks: Sage Publication,
- Weick, K.E. & R.E. Quinn (1999). Organization change and development. *Annual Review Psychology* (50), p. 361-386.
- Wierdsma, A.F.M. & Swieringa, J. (2002). *Lerend*

organiseren. Als meer van hetzelfde niet helpt. Groningen: Stenfert Kroese.

Drs. M.J. (Maarten) Otto MMC is manager Strategie & Omgeving bij Alliander. Daarnaast is hij als (gast) docent verbonden aan de postdoctorale opleidingen Verandermanagement (Vrije Universiteit Amsterdam) en Leren, Ontwikkelen & Veranderen (Radboud Universiteit). Email: maarten.otto@alliander.com

Drs. P. (Pallas) Agterberg is directeur Strategie bij Alliander. Daarnaast is ze betrokken bij MVO Nederland/ De Groene zaak en diverse initiatieven op het gebied van verduurzaming, energietransitie, publieke waarden en nieuwe mogelijkheden voor Nederland. Email pallas.agterberg@alliander.com

Drs. K.G. (Koen) Eising MMC is CSR Director van Alliander. Daarnaast is hij trekker van de nationale CSR infracoalitie Groene Netten. Email. koen.eising@alliander.com

