

# Toekomstscenario in breder perspectief

Als we het Toekomst scenario in breder perspectief zien, wat zien we dan? En wat leren we daarvan?

(Door Quirien van der Zijden, juli 2024)

## Systeemcrises en transities in onze samenleving

We leven in een tijd die gekenmerkt wordt door meerdere grote systeemcrises tegelijkertijd. Op vele onderdelen in onze samenleving en economie lopen we vast, werken de oude systemen niet meer. Denk aan de arbeidsmarkt, zorg en onderwijs, migratie, landbouw en energie. We zoeken in al deze complexe systemen naar een nieuwe balans. Een balans die beter past bij de tijd waarin we nu leven. Om die nieuwe balans te vinden is in deze systemen een fundamentele veranderingen nodig: een transitie naar een nieuw dynamisch evenwicht. Bij zo'n transitie gaat het niet om een beetje meer of minder, transities zijn fundamenteel; het gaat om een gedaanteverandering.

### **Kenmerken van transities in onze samenleving**

- *Grootschaligheid, ze gaan voorbij losse organisaties of sectoren*
- *alles hangt met alles samen*
- *alles is in beweging*
- *het kost steeds meer energie om bestaande systemen, organisaties, stelsels in stand te houden.*
- *Het piept en het kraakt. Er is sprake van crises, conflicten, polarisatie*
- *Veranderingen op alle niveaus: sociaal, organisatorisch, economisch, politiek, technologisch en ecologisch*
- *Er is niet één magische oplossing*

Wat zijn nou eigenlijk complexe systemen? En transities? Hoe komen we daar goed door heen? De afgelopen 20 jaar de kennis op dit gebied wereldwijd toegenomen; veel universiteiten hebben een interdisciplinair instituut dat zich richt op transities in complexe systemen.

## Complex systemen

Voorbeelden van complexe systemen zijn er legio, denk aan een zwerm vogels, epidemieën, het klimaat, mensen, financiële markten. Maar zeker ook: gezinnen, huishoudens, teams, organisaties en stelsels.

Om complexe systemen te snappen helpt het om het verschil met ingewikkelde systemen te kennen. Ingewikkelde systemen kun je, in tegenstelling tot een complexsysteem, in stukjes uit elkaar halen en weer in elkaar zetten of meerdere kopieën van maken. Een ruimteraket is een voorbeeld van een ingewikkeld systeem.

Bij ingewikkeld systeem past reductionistisch denken: vereenvoudiging is mogelijk door het in losse onderdelen uiteen te rafelen. Ingewikkelde systemen zijn planbaar, herhaalbaar, controleerbaar en te automatiseren.

### **Kenmerken van complexe systemen**

1. *Verbondenheid: veel variabelen of actoren die elkaar beïnvloeden, zonder centrale besturing*
2. *Emergentie: spontane nieuwe verschijningsvormen die ontstaat door deze interacties*
3. *Non-lineaire veranderingen: meer schoksgewijze overgangen, omklappunten of exponentiele groei*
4. *Zelf organiserend: er ontstaan spontane ordeningen, nieuwe dynamische balans*
5. *Adaptief: permanente aanpassing en zelf herstellend vermogen*

De gezins- en familiesystemen waarmee wij samenwerken, de teams waarin we werken, onze organisaties, netwerken en stelsels zijn allemaal complexe systemen. Op het moment dat je die als ingewikkelde systemen benadert en probeert planbaar, controleerbaar en herhaalbaar te maken, dan maak je iets kapot. Er zijn wel andere manieren om complexe systemen te beïnvloeden:

**Wat werkt niet?**

- Onzekerheid en risico mijden
- Solutie, een oplossing
- Uniformeren, standaardiseren
- Focus op je functie vervullen
- Goede voorbeelden implementeren
- Gedetailleerde projectplannen
- Productie belonen

**Wat werkt wel?**

- Complexiteit omarmen
- Evolutie, emergente ontwikkeling
- Sturen op waarden en werkzame elementen
- Focus op waarde toevoegen
- Lerende praktijken
- Agenda zetten, doen en telkens bijsturen
- Kwaliteit van samenwerking belonen

In essentie gaat het erom dat we ons realiseren dat we veiligheid in gezins- en familiesystemen niet bevorderen met standaardisatie, controle, protocollen. Maar door het als complexe systemen te benaderen. De vraag aan ons is dan: hoe ontwerpen we een stelsel dat alle betrokkenen daartoe stimuleert en hen ondersteunt?

**Transities van complexe systemen**

Voor een complexsysteem is een crisis geen probleem maar juist een kans om écht te veranderen: een kans zich te reorganiseren, nieuwe structuren te creëren. Een systeem kan zich tijdig aanpassen en weer opbloeien. Maar als het dat niet tijdig doet dan sterft het af.

Dat geldt voor rupsen en vlinders, voor opgroeiende kinderen, maar ook voor organisaties. Door een combinatie van emergente processen binnen organisaties en veranderingen in de buitenwereld is er na verloop van tijd altijd weer noodzaak tot herstructurering omdat het binnen knelt en buiten niet meer aan de verwachtingen voldoet.

**Fasen in een transitie**

In transities zijn drie fasen te herkennen: een voorontwikkelingsfase, de kantelperiode en de doorontwikkelingsfase. De voorontwikkelingsfase start aan het eind van een langere relatief stabiele fase in een complexsysteem. De voorontwikkelingsfase kan jaren of zelfs decennia duren en begint met lokale initiatieven en innovaties.

Ook het toekomstscenario is ooit op een aantal plekken in het land is gestart, van onderop. Groepjes professionals gingen experimenteren met anders werken, uit onvrede met het estafette model. Dit gebeurde gelijktijdig op verschillende plekken en kreeg in 2018 uiteindelijk een plek in het landelijke programma Zorg voor de jeugd, vanaf 2021 in het landelijke Toekomstscenario.

Een voorbeeld van kanteling zijn de zonnepanelen. Tien jaar geleden waren zonnepanelen de uitzondering, nu alom zichtbaar. De kanteling werd veroorzaakt door externe factoren: de hoge aardgasprijzen door het dichtdraaien van de gaskranen in Groningen en het stilleggen van de toevoer uit Rusland door de oorlog in Oekraïne. In de doorontwikkelingsfase worden de innovaties gemeengoed en volgt weer een periode van stabilisatie, een nieuw dynamisch evenwicht. Zoals bij de zonnepanelen die nu staande praktijk zijn, en de stormachtige groei is afgevlakt.

Maar er is niet alleen sprake van ontwikkeling en doorontwikkeling van het nieuwe. Tegelijkertijd is er ook sprake van afbouw van bestaande werkwijzen of organisaties. In eerste instantie wordt alles in het werk gesteld om te behouden, het bestaande te optimaliseren. Dat kost steeds meer moeite, mensen en middelen. In de kantelperiode wordt het nieuw paradigma dominant en botst met oude paradigma.

Onze waterhuishouding is een mooi voorbeeld van zo'n paradigmashift. Jarenlang was het dominante paradigma de strijd tegen het water, de waterbeheersing. Dat heeft ons enorm veel gebracht, denk aan de afsluitdijk en de deltawerken. Maar het kostte ook steeds meer geld, ging ten koste van biodiversiteit, en kostbaar zoetwater stroomt weg. En: met het oog op het stijgen van de zeespiegel is het onbegonnen werk om alle dijken in Nederland voldoende op te hogen. Na overstromingen in 1995 in het zuid oosten van Nederland begon men te experimenteren met een

nieuw paradigma: geef water de ruimte, vecht niet tegen het water, maar werk er mee samen. In december 2023 hebben we tijdens extreme regenval en hoge waterstanden kunnen zien dat deze nieuwe aanpak succesvol is.

Ander voorbeeld van een nieuw paradigma, dat we nog wel moeten leren omarmen, benoemde het Centraal Plan Bureau onlangs met betrekking tot de arbeidsmarkt. Al vele decennia is de overheid er op gericht om meer banen te creëren. De huidige, en komende jaren explosief groeiende, tekorten op de arbeidsmarkt noodzaken nu tot een ander paradigma: een overheid die zich richt op het verminderen van de werkgelegenheid.

### **Transformatie**

Transitie gaat over de fundamentele verandering van de ene relatief stabiel toestand naar de volgende relatief stabiele toestand. Transformatie gaat over hoe je dat beïnvloedt, hoe je de verandering vorm geeft. Dit is altijd een mengvorm van geplande veranderingen van boven af (Bijvoorbeeld de opdrachtgevende ministeries en VNG die een programma toekomstscenario instellen) en spontane decentrale veranderingen van onderop (zoals proeftuinen en beproevende regio's). Dat levert ook altijd spanning op in het vinden van een goede balans tussen bottom up en top down, tussen huidige manieren van werken en nieuwe werkwijzen, huidige paradigma, waarden, normen en nieuwe.

### **Stuwkracht en momentum**

Niet alle transitie slagen op de gewenste wijze en leiden tot het gewenste nieuwe evenwicht, de gewenste toekomst. Als we er onvoldoende in slagen om de veranderkracht te versterken en ruimte te geven, als we te lang kiezen voor optimaliseren van het huidige, terwijl fundamentele herstructurering noodzakelijk is dan verliezen we momentum. Dan stopt de nieuwe ontwikkeling en sterft af. En dan klapt het systeem of komen we een lock-in: een ongewenste maar lastig te veranderen toestand.

Denk aan het file probleem: onderzoek heeft aangetoond dat meer asfalt leidt tot meer files. En er zijn ook bewezen oplossingen, zoals rekening rijden. Maar dat vraagt om een politiek besluit waar veel weerstand tegen bestaat. Dus niemand durft dat te nemen. En daarom staan we dagelijks steeds langer in de file. Dat is wat er gebeurt als we ingrijpende beslissingen uit de weg gaan, die nodig zijn om de gewenste paradigmashift werkelijk door te zetten.

De landbouwsector en de greendeal die in aanloop naar de Europese verkiezingen steeds verder werd uitgekleed is daar ook een voorbeeld van. Een patroon dat nu al decennia voortduurt tegen steeds hogere maatschappelijke kosten, ernstige milieuschade en groeiende frustratie van de boeren.

### **Pad afhankelijkheid en zuigkracht van het oude**

Waarom gaan we ingrijpende oplossingen collectief uit de weg? Dat heeft te maken met pad afhankelijkheid: de weg die je eenmaal bent ingeslagen bepaalt in sterke mate het vervolg. We moeten echt wat opgeven om te veranderen, dat stellen we uit, proberen we te vermijden. Want we hebben er allemaal op geïnvesteerd.

Naast pad afhankelijkheid heeft het ook te maken met de zuigkracht van het oude. We vervallen allemaal in oud gedrag als we in een oud systeem worden geplaatst. Herken je dat als je in je familie van herkomst terug komt, of in een oude schoolklas? Als vanzelf neemt ieder z'n oude rol aan, ook al past die helemaal niet meer bij wie je nu bent.

En zoals eerder gezegd: het gaat bij een transitie niet om een aanpassing van het bestaand maar om samen een fundamenteel nieuwe onbekende weg in te slaan. Te pionieren, en afscheid nemen van wat zo knelt maar ook zo ontzettend vertrouwd is. Dat vraagt veel, het gaat niet vanzelf, en levert veel spanning op.

Het helpt als het lukt om die onbekende, eerst ook onbegaanbare wegen, samen meer begaanbaar te maken. Er aandacht aan te besteden om die nieuwe wegen vertrouwd, leuker, aantrekkelijker te maken. Vergelijk het met een expeditie, een bergtocht waarbij je als groep klimmers moet zekeren aan de berg en aan elkaar. Dat moet je samen doen, als team doen, investeren op onderlinge relaties, saamhorigheid, verbondenheid, sociale veiligheid is dan essentieel. Tegelijkertijd ga je op zoek naar manieren om de oude paden onaantrekkelijker maken, en stap voor stap gaan blokkeren. Het onmogelijk maken om het nog op de oude manier te doen.

### **Vijf strategieën om stuwkracht te vergroten**

Wat kun je nog meer doen om de stuwkracht, en daarmee de kans op een gewenste uitkomst, te vergroten? Vijf strategieën:

#### **1. Transformatieve rol van de overheid versterken**

Transitiewetenschappers zien een belangrijke taak voor de overheid weggelegd in de grote maatschappelijke transitie waar we voor staan. Maar ze constateren ook dat de overheid die rol nog onvoldoende oppakt en daar ook niet goed op toegerust is. Rik Braams promoveerde hier op. Hij stelt voor om aan de drie nu dominerende bestuurlijke tradities een vierde toe te voegen, die van de [Transformatieve Overheid](#).

De tradities die voorschrijven dat je als ambtenaar geen richting geeft en je handelen legitimeert op basis van draagvlak van alle partijen bemoeilijkt de radicale shift die nu nodig is bij de grote maatschappelijke transitie. En op het moment dat je het oude systeem blijft optimaliseren maak je de transitie naar het nieuwe systeem steeds moeilijker en duurder. Terwijl het juist nodig is om het bestaande systeem zo onder druk te zetten dat het helder wordt dat er betere alternatieven zijn.

Een transformatieve overheid geeft wel richting voor de langere termijn, denk aan 20 jaar, met de belangen van de toekomstige generaties voor ogen.

Dat geldt voor duurzaamheid en klimaat.

Waarbij ambtenaren zich kunnen beroepen

op geratificeerde afspraken zoals het nationale Klimaatakkoord en de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Juist omdat ambtenaren voor het leven benoemd zijn kunnen zij het lange termijn perspectief voor ogen houden en verantwoordelijkheid nemen die verder reikt dan de politieke realiteit en de waan van de dag.

Ook als het gaat over de rechten van kinderen en de mensenrechten zijn er geratificeerde verdragen die wij met onze huidige stelsels onvoldoende nakomen. Dat legitimeert een overheid die meer richting geeft voor de lange termijn en het lef heeft om het dysfunctionele af te breken.

#### **2. Besef van urgentie vergroten**

Urgentie ervaren is een noodzakelijk ingrediënt, de essentiële motor die nodig is om moeilijke beslissingen en lastige gedragsveranderingen voor elkaar te krijgen. Het vergroten van bewustzijn, en het telkens opnieuw tot je door laten dringen van die urgentie, begint bij jezelf. Het is pijnlijk om de feiten van ons falende stelsel, en de gevolgen voor kinderen en volwassenen, telkens weer echt onder

#### Drie bestuurlijke tradities

1. Rechtmatige overheid: de klassieke bestuurlijke traditie waarbij ambtenaren alleen op aanwijzen van de bewindspersoon taken oppakken als deze heel precies de grondwettelijke processen en procedures volgen. Ambtenaren zijn voor het leven benoemd, en genieten daarmee ontslagbescherming. Dat is essentieel om tegenspraak te kunnen bieden als de grondwet in het geding is.
2. Presterende overheid: onder invloed van het latere neoliberalisme werd de overheid meer als bedrijf gezien. Als ambtenaar mag je handelen als je laat zien dat je effectief en efficiënt bent en niet intervenueert in de markt. Cruciaal: de overheid geeft zelf geen richting.
3. Samenwerkende overheid: de afgelopen twintig jaar is netwerk governance de dominante bestuurlijke traditie geworden. De overheid krijgt legitimiteit door alle betrokkenen aan tafel te vragen, ook de partijen die belang hebben bij het oude systeem. Draagvlak is in deze traditie essentieel.

ogen te moeten zien. Toch is dat nodig om tot verandering te komen. Het helpt om dit samen te doen, en te herhalen; zonder beschuldiging en zonder moedeloos te worden.

### **3. Stel onderliggende waarden ter discussie**

Sharon Stellaart concludeert in haar proefschrift Boemerangbeleid dat drie opeenvolgende nieuwe jeugdwetten (in 1989, 2005 en 2015) ons niet hebben gebracht wat we wilden. In essentie is de ambitie in die drie wetten sterk overeenkomstig, telkens met andere woorden. Zij concludeert dat we verzuimd hebben om de onderliggende waarden ter discussie te stellen. Doe je dat niet, en neem je niet de ingrijpende besluiten die daarbij nodig zijn, dan krijg je telkens dezelfde uitkomst.

Ons stelsel is gebouwd op drie belangrijke pijlers: paternalisme, reductionisme en marktwerking. Paternalisme is in feite de oorsprong van onze sector. Het waren de kerken die zich over armen en wezen ontfermden. Mooi, maar ook vanuit een gevoel van superioriteit: wij weten wat goed voor hen is. En daar vloeit ook de neiging uit voort om alles van bovenaf, te willen regelen. Niet voor niets is het al jaren een belangrijk thema in de jeugdzorg en sociaal domein: hoe kunnen we naast inwoners, ouders, kinderen, jongeren staan in plaats van erboven. En blijft dat weerbarstig in onze sector.

Reductionisme werkt, zoals we eerder zagen, goed bij ingewikkelde systemen. Die kun je beheersbaar en controleerbaar maken. Maar het doet tekort als het gaat om mensen, om kinderen opvoeden, gezinssystemen begeleiden, en om lerende netwerkorganisaties. Toch zijn we er verregaand in gaan geloven, ook in de gezondheidszorg wordt het denken in specialismen, en niet de mens als geheel zien, een steeds knellender probleem. In de jeugdzorg en jeugdbescherming heeft het tot gevolg gehad dat de context, de directe leefomgeving, de invloeden vanuit de samenleving, telkens op de achtergrond raken; we focussen op dat ene kind in dat ene gezin; daar is onze hele stelsel, onze financiering en onze wetgeving feitelijk op gebouwd. En daarom is het zo moeilijk om het anders te gaan doen, ook al willen we dat al jaren.

Marktwerking is natuurlijk van invloed op onze organisaties. Maar het gaat ook om onze cultuur. Waarin economische groei de graadmeter is geworden voor geluk. En we onszelf en onze kinderen stimuleren om zo hoog mogelijk te reiken. We geloven dat het onze eigen verdienste is als we succesvol zijn. Met als keerzijde dat we het ook als ons eigen falen ervaren als het niet lukt: we niet het hoogste diploma halen, we ziek worden, scheiden, niet dat ideale uiterlijk hebben. Die ratrace heeft enorme invloed op ons welbevinden met niet alleen een toenemende zorgvraag maar ook een maatschappelijk onbehagen tot gevolg, zoals [Paul Verhaeghe](#) beschrijft in zijn boek Onbehagen.

Als we echt willen transformeren moeten we deze waarden ter discussie stellen, nieuwe waarden omarmen, ons daar naar gaan gedragen. En dáár onze organisaties en stelsels op bouwen.

### **4. Nieuwe narratief ontwikkelen en versterken**

Als we die waarden ter discussie stellen en nadenken over nieuwe passende waarden. Welke passen dan in huidig tijdsgewricht? Wat past als we kinderen, gezinnen, organisaties en stelsels als complexe systemen beschouwen? [Jan Rotmans](#) (Hoogleraar transitiekunde) ziet als rode draad in de transitie die gaande zijn in de samenleving dat het gaat om het vinden van een nieuwe balans op drie gebieden: tussen mensen en natuur, tussen mensen onderling en in onze omgang met onzekerheid.

In natuurbescherming gaat het altijd over drie stappen: bescherming, herstel en regeneratie. Rond kindermishandeling en huiselijk geweld hebben we, naast bescherming, de afgelopen jaren ook oog gekregen voor herstel door bijvoorbeeld trauma behandeling. De volgende stap is dat we ook een narratief ontwikkelen over regeneratie. Een narratief over het vergroten van het zelf herstellend vermogen; van kinderen, gezinnen, gemeenschappen. Van netwerken, organisaties en stelsels. Een dergelijk narratief gaat over het belang van verbindingen tussen mensen, over het weefsel van onze samenleving; en hoe we daar ieder op eigen wijze onderdeel van uit maken en mede

verantwoordelijk voor zijn. Met daarbij een responsieve overheid die zich richt op de relatie met haar burgers.

## 5. Omarm de complexiteit

De gezinnen en huishoudens waarvoor we werken en de context waarin we ons werk doen: het zijn complexe systemen. We kunnen dat ontkennen en ons daartegen verzetten. Dan verkrampen we en worden we een fragiel. Fragiele systemen lijden onder uitdagingen, beweging en verandering roepen angst op. Of we worden heel robuust: het maakt ons niet uit wat er gebeurt, we laten ons niet gek maken. Dat lijkt heel stevig. Maar we doen ons werk dan meer en meer zielloos en gevoelloos. En raken de verbinding met gezinnen, huishoudens en met elkaar op den duur helemaal kwijt.

Als we complexiteit omarmen wordt het weer leuk, gaat het weer stromen. Dat kunnen we doen door onszelf en onze omgeving te trainen om antifragsiel te worden. Antifragsiele systemen hebben prikkels, variatie en schokken nodig om sterker te worden. Denk aan je immuunsysteem, dat heeft infecties nodig om sterk te worden; of aan spieren die groter en sterker worden door training.

- Omarm onzekerheid
- Geef ruimte aan creativiteit
- Koester variatie
- Focus op de kwaliteit van verbindingen
- Investeer op vitaliteit en wendbaarheid
- Maak gebruik van momentum
- Train je eigen vrolijke veerkracht