

## Omarm de chaos

Van Jan Rotmans verscheen ook bij Singel Uitgeverijen  
*De Omwenteling*

JAN ROTMANS EN  
MISCHA VERHEIJDEN

# OMARM DE CHAOS

DE GEUS



Eerste, tweede, derde, vierde (e-book) en vijfde druk, 2021

Oorspronkelijke tekst © Jan Rotmans en Mischa Verheijden  
Speciale dank aan Gijs van den Boomen van KuiperCompagnons  
voor zijn grote bijdrage aan dit boek.

Omslagontwerp Sander Patelski

Omslagillustratie © KuiperCompagnons, 2021

Auteursfoto © Gaby Jongenelen

Typografie Zeno Carpentier Alting

ISBN 978 90 44546538

NUR 740

# INHOUD

<b>Inleiding: De onrust in onszelf en in de wereld</b>	<b>9</b>
<b>1 Transitielenzen: anders kijken</b>	<b>21</b>
Ontwikkelingslens	21
Tijdslens	26
Voorontwikkelingsfase	28
Tussentijd	29
Schaallens	36
Sturingslens	38
<b>2 Crisis als kans</b>	<b>41</b>
Complexiteitstheorie	41
Waardenomslag	44
De financieel-economische crisis	47
De ecologische crisis	51
<i>Planet of the humans</i>	55
De morele crisis	58
Drievoudige disbalans	61

<b>3 Ambtenaren kunnen het verschil maken</b>	<b>71</b>
Systeemtrends	72
Wendbare overheid	88
<b>4 Hoe overleef je als bedrijf de volgende crisis?</b>	<b>91</b>
Disruptie	91
Transformatieve bedrijven	94
Wendbaarheid	95
Veerkracht	96
IKEA: van duurzaam naar circulair	100
Rabobank: vooruit naar vroeger?	102
ABP: duurzaam leiderschap gevraagd	105
Kan Shell zichzelf opnieuw uitvinden?	110
KLM: overleeft Nederlands trots?	117
Transitiekompas voor organisaties	120
<b>5 Palet van transities: uitdagingen en oplossingen</b>	<b>129</b>
De energietransitie	132
De energietransitieopgave voor Nederland	139
Zo kunnen we de energietransitie versnellen	147
De grondstoffentransitie	152
Zo kunnen we de grondstoffentransitie versnellen	155
De circulaire transitie	156
Zo kunnen we de circulaire transitie versnellen	160
De landbouw- en voedseltransitie	163
Zo versnellen we de landbouw- en voedseltransitie	165
De ruimtelijke transitie	167
De financiële transitie	172
De onderwijstransitie	177
De zorgtransitie	182
Hoe kunnen we de zorgtransitie versnellen?	186
De sociale transitie	187
Zo kunnen we de sociale transitie versnellen	190
De democratische transitie	191
Sleutels tot transitieversnelling	198
Wat jij kan doen	208

<b>6 Nederland in 2121: een land met een plan</b>	<b>221</b>
Nederland als laboratorium voor de wereld	223
Zo zou het kúnnen worden	225
De omgeving	227
Van Nederland tot Bovenwater: een korte geschiedenis van de toekomst	234
De mens	246
<b>7 Persoonlijke transitie: de reis naar binnen</b>	<b>255</b>
De reis naar buiten	255
De Reis naar Binnen	256
Ik ga op reis en ik neem mee...	265
Welk type veranderaar ben jij?	270
Weerstand	274
Leiderschap	277
Feminien leiderschap	277
Verbindend leiderschap	278
Authentiek leiderschap	280
Bezield leiderschap	281
Transformatief leiderschap	281
Stap in de arena	283
<b>Nawoord</b>	<b>287</b>
<b>Referenties</b>	<b>291</b>





# INLEIDING

## DE ONRUST IN ONSZELF EN IN DE WERELD

Het is helemaal niet gek als je nu onrustig bent. Sterker nog: het zou gek zijn als je dat niet was. Het is heel onrustig in de wereld, en het voelt alsof we in een permanente crisis zitten. De onrust in de wereld weerspiegelt de onrust in onszelf. We leven dan ook in een verandering van tijdperk, waarin alles wat vanzelfsprekend is ter discussie komt te staan. Zo'n transformatieve verandering is veel ingrijpender, moeilijker en bedreigender dan 'gewone' verandering. Een transformatieve verandering is een diepe verandering en gaat over wezenlijk anders denken, handelen en organiseren. Dat vraagt het bijna onmogelijke van ons, namelijk om enerzijds het oude en vertrouwde los te laten, en anderzijds het nieuwe en onbekende te omarmen.

Van nature doen wij dat liever niet. Ons brein is vanuit de evolutionaire ontwikkeling gericht op stabiliteit en continuïteit, maar als er vandaag de dag iets ontbreekt, dan is dat het wel. Toch is dat gebrek eens in de zoveel tijd nodig. Chaos en onrust zijn immers eigen aan de ontwikkeling van complexe systemen, zoals onze samenleving en economie. En niet in het minst: aan ons mensen. In de complexiteitstheorie is chaos de overgangssituatie tussen twee periodes van evenwicht. Het is de tussentijd, de tijd tussen 'het is' en 'het zal'. Chaos is nodig om verder te komen in een transitie, en het betekent dan ook letterlijk de geboorte van iets nieuws.

In die tijd bevinden we ons nu: onze maatschappelijke systemen, de economie en wijzelf zijn fundamenteel aan het veranderen. Op zoek

naar evenwicht moeten we in deze periode een nieuwe richting kiezen. En dat is de crux. ‘De tijd kent geen richting meer,’ is hoe de Koreaanse filosoof Byung Chul Han dat kernachtig verwoordt. Omdat deze tussentijd geen duidelijk begin en einde heeft, is hij richtingloos, en dat voelen mensen. Het gebrek aan overzicht wordt door velen als verwarrend ervaren. Ze dobberen maar wat rond.

Deze richtingloosheid is de oorzaak van onze onrust, en die is enorm toegenomen sinds ik in 2012 mijn boek *In het Oog van de Orkaan* publiceerde. In dat oog is het windstil en onbewolkt, daarbuiten raast de storm. Afhankelijk van waar je staat, ervaar je het een of het ander. In 2012 stonden nog heel veel mensen in het oog van de orkaan: zij zagen de storm die door de samenleving raasde niet. Maar, zo schreef ik toen, het is een kwestie van tijd voordat ze hem gaan zien en ervaren. In de afgelopen acht jaar is er ontzettend veel gebeurd, en velen die de dans in eerste instantie ontsprongen, zijn er inderdaad in terechtgekomen. Nu sinds het voorjaar van 2020 de coronastorm door de wereld raast, is bij nog veel meer mensen het besef doorgedrongen dat we ons als samenleving op een kantelpunt bevinden.

### Drie ontwikkelingen

In het boek *Verandering van tijdperk* uit 2014 deed ik drie ontwikkelingen uit de doeken die duidelijk maken dat we niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk leven.

1. **Er ontstaat een nieuwe maatschappelijke ordening**, die van een verticaal geordende, centraal aangestuurde top-down samenleving kantelt naar een horizontale, decentrale bottom-up samenleving met verbanden, zoals gemeenschappen, coöperaties en virtuele en fysieke netwerken.
2. **Er komt een ander fundament voor een nieuwe economie**, die decentraal, digitaal, duurzaam, lokaal en circulair is.
3. **Er vindt een machtswisseling plaats**, met een verschuiving van gevestigde en destructieve macht naar innovatieve en transfor-

matieve macht. Een nieuwe macht die het vermogen heeft om de verdeling van hulpbronnen te veranderen.

Dat deze drie ontwikkelingen en de wezenlijke veranderingen die ze te weegbrengen fundamenteel van aard zijn, op vrijwel alle terreinen van de samenleving voorkomen, tegelijkertijd plaatsvinden en elkaar versterken, maakt ze de voorbode van een verandering van tijdperk. Van de geboorte van een Nieuw Tijdperk. En dat is hard nodig ook, want de coronacrisis heeft ons met de neus op de feiten gedrukt en laat zien dat de samenleving kwetsbaar is voor verstoringen. Het is bovendien nog duidelijker geworden dat wij mensen in onbalans leven met de natuur, en nog meer mensen denken nu: zo kan het niet langer.

Maar je vertelt al twintig jaar hetzelfde verhaal, zeggen mijn kinderen wel eens. Hoe saai kun je zijn, verzuchten ze dan met een knipoog. Ze hebben gelijk: ik vertel al twintig jaar hetzelfde verhaal, maar ik pas het wel steeds aan de actualiteit aan. En met voortschrijdend inzicht verdiept het verhaal zich ook steeds meer. Het is geëvolueerd van heel analytisch en wetenschappelijk naar steeds menselijker.

Mijn boek *Omwenteling* (2017) ging dan ook veel meer over mensen dan over systemen, omdat ik in de jaren voordien tot het inzicht was gekomen dat transitie mensenwerk zijn: uiteindelijk zijn het mensen die het verloop van transitie bepalen, uiteraard onderhevig aan, en in wisselwerking met een complex web van technologie, markten, instituties, beleid en cultuur. Maar als puntje bij paaltje komt, vraagt een systeemtransitie om een persoonlijke transitie. De chaos omarmen en de angst overwinnen is alleen mogelijk door dieper in onszelf te zoeken naar wie we werkelijk zijn. Pas dan maken we in onszelf de verbinding tussen hoofd en hart, en ontstaat een gevoel van eenheid. De grote uitdaging voor ons allemaal ligt in het realiseren van die verbinding. Op het moment dat die tot stand is gekomen, is het proces onomkeerbaar. En dat hebben we nodig.

## Systemecrisis

Naast dat persoonlijke aspect kampt de wereld ook met een meervoudige systeemcrisis die onze vitale systemen zoals handel, voedsel, energie,

mobiliteit, zorg, onderwijs en democratie diep raakt. We hebben een wereldeconomie die al tien jaar voortmoddert en zich op de rand van een nieuwe recessie bevindt. Daarnaast zitten we in een ecologische crisis, waarbij de mens de aarde fundamenteel beïnvloedt en ruïneert. Maar ten diepste is de systeemcrisis een morele crisis en zit daarom in onszelf. De systemen zijn bij wijze van spreken in ons gekropen, in onze normen en waarden, onze houding en ons gedrag. Alleen is de uiterste houdbaarheidsdatum van deze vitale systemen bereikt: ze voldoen niet meer aan de eisen die wij er als mensen aan stellen.

Daarom moeten we ons richten op de kern van het probleem, en die zit diep verankerd in het kapitalistisch systeem dat wij zelf hebben gecreëerd. We hebben met z'n allen een samenleving gecreëerd met knalharde afrekenwaarden: *efficiency*, rendement, effectiviteit, kosten/baten. Allemaal kille, masculiene waarden. Daarin zijn we doorgeslagen, de menselijke maat is zoek. Zo'n efficiëncysamenleving (ik noem het een spreadsheetsamenleving) kan rationeel goed functioneren, maar is in feite ziek en maakt mensen ook ziek. Als je kijkt naar de meest voorkomende ziektes in deze tijd, dan zijn dat angststoornissen en depressies, die ook steeds vaker voorkomen bij jongeren.

Door de spreadsheetsamenleving zijn we niet alleen het vertrouwen in elkaar kwijtgeraakt, maar ook in de maatschappelijke systemen, in grote bedrijven en hun CEO's, in de overheid. De Edelman Trust Barometer is een jaarlijks onderzoek naar de mate van vertrouwen in overheden, media, NGO's en het bedrijfsleven. Al jarenlang laat deze barometer een afnemend vertrouwen zien.

Dit wantrouwen zien we bijvoorbeeld in de gezondheidszorg, die een opeenstapeling van wantrouwen is. Alles draait om rendement en efficiency en alles moet volgens protocollen worden gemeten, gecontroleerd en beheerst. Daarachter schuilen angst en wantrouwen. Op zich is er echter niets mis met efficiency: als je een versleten knie moet vervangen door een kunstknie moet dat efficiënt gebeuren. Maar aan elke knie zit een mens vast. Niemand wil alleen maar efficiënt behandeld worden. Je wilt ook liefdevol behandeld worden. Dat heb ik zelf mogen ervaren na mijn fietsongeluk. Omdat ik in mijn gezicht op zoveel ver-

schillende plaatsen iets had gebroken, heb ik veel verschillende chirurgen gezien. Technisch hebben zij mij, elk in hun domein, knap en goed geholpen. Maar vreemd genoeg heeft nooit iemand naar de compositie van mijn gezicht als geheel gekeken, of gevraagd naar de geestelijke schade, die minstens zo groot was als de lichamelijke. Niemand, behalve de verpleegkundigen. Die waren wel belangstellend en liefdevol en waren mijn echte helden.

Die menswaarde zal domineren in het tijdperk dat voor ons ligt. De mens komt weer centraal te staan: in de zorg, in het onderwijs, overal. Maar evengoed is er ook nog een grote groep mensen, met name binnen de gevestigde orde, die nog steeds in het oog van de orkaan staan en zo snel mogelijk terug willen naar *business as usual*, naar het leven zoals het was vóór corona, het 'oude normaal'. Deze gevestigde macht is nog altijd superieur in het beschermen van de bestaande hulpbronnen: kennis, geld, lobbykracht, fossiele brandstoffen, infrastructuur etc. Maar hoe lang nog?

Het idee dat de coronacrisis de deur opent voor wezenlijke veranderingen zal nu ook bij meer mensen ingang vinden. De omwenteling naar een nieuwe maatschappelijke ordening, een ander economisch fundament en een wisseling van de macht is de onomkeerbare en onontkoombare uitkomst van de tussentijd waarin we nu leven. Dat geldt voor Nederland, België, de rest van Europa en zelfs de hele westerse wereld.

## Verschil maken

Omdat zo'n periode van omwenteling niet in elk mensenleven voorkomt, behoort jij net als ik tot de gelukkigen die dit meemaken! Gelukkigen, omdat in deze transitie ieder individu en elk initiatief telt. Jij kan juist nu het verschil maken. Alleen hebben wij mensen een diepgewortelde angst voor ingrijpende veranderingen. Als er te veel, te snelle en te heftige veranderingen plaatsvinden, is ons brein zo geconditioneerd dat we eerder geneigd zijn een stap achteruit te doen, uit angst voor het eigen bestaan en voor het verlies van status, inkomen, macht en identiteit.

Het liefst zou je echte verandering bewerkstelligen vanuit positieve

energie en inspiratie, maar in ons gedrag zijn we hardleers. Daarom is er een reset nodig. Een crisis gaat dan ook vaak gepaard met heel veel persoonlijk leed, maar werkt ook zuiverend. Kennelijk hebben we die crises nodig om ons ervan bewust te worden dat we op een doodlopend pad zitten. Daarom zie ik een crisis als een *blessing in disguise*. Als je iets overkomt wat je heel hard raakt, denk je eerder: wat ben ik nu aan het doen met mijn leven? Zo zie je radicale veranderingen vaker bij mensen die een persoonlijke crisis hebben doorgemaakt. Het zijn mensen die de moed hebben om met de chaos om te gaan en er mooie dingen mee doen. Mensen die hun angst overwinnen omdat er voor hen iets anders belangrijker is: een missie, een visie, een ander perspectief. Dan kun je over de angst heen stappen. Dat maakt je in mijn ogen een ware leider, en ik zie veel meer van dit soort leiderschap in de samenleving dan in de politiek.

### Illusie van machteloosheid

Er gebeuren prachtige dingen op tal van terreinen, zoals voeding, energie, bouw, mobiliteit, zorg en onderwijs. Mensen zien die voorbeelden wel, maar maken niet de connectie met zichzelf. Ze gaan op een school kijken, of in een ziekenhuis en denken: zo, dat is mooi zeg, daar staat de mens echt centraal. Vervolgens gaan ze naar huis en verzinnen allerlei redenen waarom dat bij hen niet kan. Ik noem dat de illusie van machteloosheid\*. Mensen kunnen zich niet voorstellen dat een ander systeem mogelijk is. Ik zag dat weer in een boeiende uitzending van *Zomergasten* in juli 2021, waar Roxane van Iperen te gast was. Het ging over consumentenkapitalisme, en zij stelde dat individuen het systeem niet kunnen veranderen, dat complexe bouwwerk van wetgeving, subsidie, cultuur en marketing. Niet individuen moeten veranderen, stelde zij, maar het systeem moet veranderen, waardoor de massa andere keuzes maakt.

Dit is een bekend misverstand. Mensen maken systemen en systemen vormen mensen. Het werkt dus twee kanten op: structuren bepalen mede het gedrag van mensen, maar mensen kunnen ook structu-

---

\* Deze term is ooit bedacht door Flor Avelino, een promovendus van mij.

ren veranderen. Gedrag (mens) en structuur (systeem) zijn met elkaar verweven en co-evolueren. Dit is in de kern de structuratietheorie van Giddens. In tijden van chaos worden systemen instabiel en kunnen systemen snel veranderen door het handelen van mensen. Bovendien is het indirecte effect van dat handelen minstens zo groot als het directe effect: wie stationair denkt, onderschat zijn macht om veranderingen teweeg te brengen. Wie transformatief denkt daarentegen benut de potentie ervan. Het directe effect van wat je doet is misschien niet zo groot, maar het indirecte effect wel. Dat is transitiedenken.

Neem het indirecte effect van de klimaatrechtszaak van Urgenda die in 2015 begon. Die zaak werd in tal van landen opgepikt. En inmiddels lopen er bijna tweeduizend klimaatrechtszaken tegen overheden en bedrijven. Lang niet allemaal vergelijkbaar met de Urgenda-rechtszaak, maar in veel gevallen wordt er wel naar verwezen. Het aantal rechtszaken is dus in vijf jaar tijd geëxplodeerd.

De Urgenda-rechtszaak leidde ook weer tot de Shell-klimaatrechtszaak, gevoerd door dezelfde advocaat, Roger Cox. Ook deze heeft hij gewonnen, en het indirecte effect daarvan is moeilijk te overschatten. Dit galmt nog lang na in de hele olieketen, en vergelijkbare oliereuzen als BP en ExxonMobil kunnen een rechtszaak aan hun broek krijgen, maar ook andere fossiele multinationals als Tata Steel worden gedwongen om hun fossiele strategie aan te passen.

Deze klimaatrechtszaken zetten heel veel druk op het totale fossiele systeem: op de structuur, de wetgeving, de cultuur, de financiering etc. Uiteindelijk draagt dit zeker bij aan een systeemverandering. De timing is hierbij van cruciaal belang. Tien of twintig jaar geleden had een klimaatrechtszaak nog geen zoden aan de dijk gezet, maar in deze tijd van chaos wél. Overheden en bedrijven zijn door beleidsfalen nu veel kwetsbaarder dan toen, en het hele fossiele systeem is wankel geworden. Maar ook op microniveau wemelt het van de burgerinitiatieven die direct en indirect druk zetten op het energiesysteem. Denk aan al die kleine energiecoöperaties: het zijn er in Nederland alleen al 650, het aantal is in de laatste tien jaar geëxplodeerd. Tezamen hebben zij niet zoveel productiecapaciteit, maar ze zetten wel heel veel druk op de gevestigde energiemaatschappijen. Die denken: wat zijn die burgers

nu aan het doen, dat is ons domein. Ze worden er zenuwachtig van en willen het zelf in de hand houden. Dat is al een indirect effect dat vaak niet wordt gezien.

Heel veel doorbraken in de geschiedenis zijn juist vanuit iets kleins ontstaan. Iets dat klein is kan groot worden, en iets dat groot is kan afbrokkelen en weer klein worden. Denk aan de snelle opkomst van wereldwijde bewegingen als MeToo, Black Lives Matter en de klimaatbeweging. Deze hebben een grote invloed op onze sociale normen en zijn een belangrijke drijvende kracht achter systeemverandering. Wie dus door een transitiebril kijkt, ziet op tal van plekken hoe mensen aan de wieg staan van systeemverandering. En deze tijd van chaos helpt om van iets kleins snel iets groots te kunnen maken. Begrijp je nu wat ik bedoel?

### **Persoonlijke transitie**

Terug naar leiderschap. De nieuwe versie daarvan is niet meer gebaseerd op ego. Altijd leek te gelden: hoe groter het ego, hoe groter het leiderschap, maar die tijd is voorbij. Daar wordt nu veel sneller doorheen geprikt. Ik prefereer leiderschap dat in onszelf zit: veel meer verbindend en veel meer gebaseerd op authenticiteit. Dat begint bij verbinding met jezelf. Als daar geen sprake van is, kun je ook niet verbindend zijn richting anderen. Wat je voelt en hoe je handelt moet één geheel zijn. Dat is die noodzakelijke authenticiteit. Als je die niet hebt, val je als leider binnen de kortste keren onherroepelijk door de mand. Carrière maken is interessant, maar kan ook een hoop ruis geven en afleiden van de essentie van het leven. Dat inzien noopt tot nederigheid en is het begin van een persoonlijke transitie. Het is allemaal onderdeel van jouw pad, waarbij je mag accepteren dat jij maar een heel klein onderdeel bent van een groter geheel.

Bij mij kwam dat inzicht na de ernstige ziektes van mijn kinderen en mijn fietsongeluk. Ooit was ik, 31 jaar oud, de jongste professor van Nederland. Ik was succesvol en had een eigen onderzoeksinstituut. Maar ik was helemaal niet verbindend ingesteld; ik dacht en handelde puur vanuit mijn hoofd en de kennis die ik had. Pas toen ik een ernstig fietsongeluk kreeg en een jaar niets kon doen, dacht ik: doe ik wat ik wil,



of wil ik wat ik doe? Pas na maanden kwam ik erachter dat ik niet echt deed wat ik wilde, en dat was pijnlijk. Terwijl heel de wereld denkt dat je succesvol bent, geef je jezelf een onvoldoende. Ik stelde mezelf teleur. Dit was niet wat ik mezelf als klein jongetje had beloofd: ik wilde professor worden en de wereld wat mooier kleuren. ‘De wereld beter maken’, schijn ik al geroepen te hebben toen ik vijf jaar oud was. Maar na mijn ongeluk dacht ik: je impact is niet erg groot, je bereikt misschien hooguit duizend mensen. Wie maak je nu deelgenoot van al jouw kennis? Dat zijn alleen wetenschappers. Je hebt weinig impact en bent succesvol binnen een klein wereldje. Dat was, los van de ziektes van mijn kinderen, het moeilijkste moment dat ik in mijn leven heb meegemaakt. En toch is dat de manier om verder te komen.

Vanaf dat moment ben ik activistischer geworden en mijn kennis gaan delen met mensen in de samenleving. Daarnaast heb ik met Marjan Minnesma Urgenda opgericht en spanden we een rechtszaak aan tegen de Nederlandse staat over het klimaatbeleid en het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs. Door dat te doen verloor ik misschien wel iets aan wetenschappelijke autoriteit, maar ik won aan maatschappelijke autoriteit. Nu telt Nederland honderden activistische wetenschappers en wereldwijd zijn er wel duizenden. Vooral jongeren schrijven me dat ik daarin voor hen een voorbeeld ben geweest. En dat vind ik mooi, dat is weer dat indirecte effect, want ik ben door heel veel shit gegaan en dacht: waarom doe ik dit? Mensen begonnen me namelijk uit te schelden en te bedreigen: ze zouden mijn huis of het instituut in brand steken, *De Telegraaf* zette me samen met een paar prominente politici als ‘groene draak’ op de voorpagina, mensen wensten me corona toe. Ik werd beschimpt en bedreigd, maar ik heb wel altijd gedacht: het voelt wel goed, het klopt van binnenuit. Ik doe nu écht wat ik wil.

Ik kwam dus veel meer in verbinding met mezelf, en toen pas kon ik verbinding maken met anderen. Vroeger etaleerde ik vooral hoeveel ik wist, en dan kom je niet in verbinding met mensen. Je creëert eerder afstand. Ik ben anders lezingen gaan geven, meer vanuit mijn hart, en daardoor raak ik mensen op een ander niveau. Ze reageren nu veel emotioneler, soms zelfs tot huilens toe. Als ik in het begin over mijn ongeluk

of over mijn kinderen vertelde, schoot ik zelf ook vol. Daar schaamde ik me dan voor, totdat iemand tegen me zei dat het juist mooi was dat ik me kwetsbaar durfde op te stellen. Maar ik heb ook stoer willen zijn. Tot ik inzag dat het stoere juist zit in het tonen van die kwetsbaarheid.

Dat besef kwam er ook weer tijdens de coronacrisis. In het begin was ik heel onrustig. Boos ook, alleen wist ik niet op wie. Al mijn werk was plotseling stilgevallen, ik was in paniek. Ik heb me dan ook even stilgehouden, omdat ik ook niet alles op een rijtje had van wat er aan het gebeuren was. Dat verwachten mensen niet van mij, omdat ik het volgens hen als transitieprofessor allemaal zo goed weet. Nou, ik was heel onrustig. Tot mijn vrouw Inge zei: 'Hier heb je het toch altijd over, een periode van chaos, die wij moeten omarmen.' Ze sloeg de spijker op de kop, maar ik kon er zelf nog niet mee overweg.

Tot steeds meer journalisten me belden en uitleg wilden, omdat dit dé tijd van transitie was. Toen durfde ik wat meer naar buiten te treden en kon ik het al scherper analyseren. Na die heel onrustige eerste maand daalde het in en werd ik rustiger, omdat ik vond dat ik, zoals mijn vrouw zei, de chaos moest omarmen en leiderschap moest tonen. Als maatschappelijk tegenwicht voor het Outbreak Team, dat louter uit medici bestaat, ben ik toen met het Break-out Team gekomen: een groep van betrokken denkers en doeners die kijkt naar de effecten van het coronavirus op de samenleving, de economie en de democratie, en die ideeën ontwikkelt voor de post-coronasamenleving. Dit is nodig omdat we breder moeten kijken naar deze crisis dan alleen vanuit medisch perspectief, zodat we hier samen beter uitkomen.

## Verbinders en slopers

Jaren geleden heb ik geroepen dat we meer koplopers nodig hebben: begeesterde mensen die ruimte creëren. Koplopers zijn inhoudsgedreven, ze zien dé oplossing en kunnen zich niet voorstellen dat anderen het niet begrijpen. Ze lopen daardoor vaak te ver voor de troepen uit. Alleen al in Nederland hebben we er op dit moment duizenden van. Maar koplopers verbinden slecht: ze kijken op een gegeven moment achterom en zien dan dat niemand hen volgt. Daarom hebben we nu

verbinders nodig. De komende decennia worden het tijdperk van degenen die bruggen tussen ideeën, projecten en mensen slaan, die het oude en het nieuwe aan elkaar koppelen. Zo ontstaat er een nieuw web, een nieuw ecosysteem. Zo zorgen die verbinders ervoor dat de nieuwe structuur minder kwetsbaar wordt, want iets nieuws is altijd kwetsbaar.

Vervolgens heb je bouwers en slopers nodig: zij die iets nieuws bouwen en zij die het bestaande afbreken. We bouwen liever dan dat we slopen, want mensen vinden het leuk om iets nieuws te creëren. Slopen is minder populair en heeft ook een negatieve connotatie. Daarnaast geldt doorgaans dat het nieuwe leidend is, en het oude volgend. De opbouw van iets gaat relatief gezien ook sneller dan de afbraak, en als je iets nieuws bouwt, wordt ook duidelijker waarom het oude moet verdwijnen. ‘Alles wat verdwijnt geeft ruimte aan wat komt’, zong Stef Bos al. Maar zonder slopen wordt alle ruimte nog steeds ingenomen door het oude. Er moeten wetten, regels en instituties worden gesloopt, en zodra dat gebeurt, kan het ook snel gaan. Maar het is niet zo dat één crisis alles anders laat worden. Elke crisis helpt weer een beetje, omdat bij iedere crisis een deel van de mensen – hooguit 5 à 10% – anders gaat denken. Als genoeg mensen dat stadium bereiken (zo’n 25% is voldoende) komen we bij een kantelpunt en gaat de resterende 75% relatief snel mee. De coronacrisis versnelt dat proces, maar met deze crisis zijn we er nog niet. Ik denk dat de klimaatcrisis, die nu al aan het ontstaan is, nog veel heftiger wordt en nog veel meer van ons zal vragen. Dat zou wel eens het kantelpunt kunnen worden.

## **Chaos omarmen**

Zie in dat chaos ons naar een nieuw evenwicht brengt, waarna we op een andere manier verder kunnen. Laten we de chaos leren omarmen. Laten we anders leren kijken naar chaos en crisis: zie het niet meteen als een probleem, maar als een kans om het wezenlijk anders te doen. We kunnen onze onzekerheid en onrust gebruiken voor groei en ontwikkeling, want dan zal ook ons op stabiliteit en continuïteit gerichte brein weer rust vinden. Echt, er gloort iets nieuws aan de horizon en dat geeft hoop. De afbraak van het oude maakt plaats voor iets nieuws, waar we nog aan moeten wennen. Nieuwe verbanden, nieuwe waarden,

nieuwe gemeenschappen, nieuwe bedrijvigheid, nieuwe technologieën, toenemende bewustwording...

Met dit boek laat ik je meekijken door de transitieën waarmee ik zelf naar de wereld in transitie kijk. Zo help ik je (in)zien waar de onrust in de wereld en in onszelf vandaan komt. Ik reik je handvatten aan om de signalen die onze maatschappij afgeeft te herkennen. Zo krijg je, hoop ik, richting en dat brengt je de rust, wens ik, om de chaos te omarmen. Niet dat je dan rustig achterover kan gaan leunen. Integendeel, ik hoop dat dit boek je in beweging zet, omdat er in deze cruciale chaosfase van complexe systemen twee mogelijkheden zijn: afsterven of doorbreken. In dat laatste geval slaagt het systeem erin zichzelf opnieuw uit te vinden. Laten we samen voor de doorbraak gaan.