

**Hoe te komen tot een transitie naar duurzame mobiliteit:
een verkenning van theorieën**

Auteurs:

Rien van der Knaap,
OC Mobility Coaching¹,
rien.oc@planet.nl

Bert van Wee
Techniek, Bestuur en Management
Sectie Transportbeleid en Logistieke Organisatie
Universiteit Delft
g.p.vanwee@tbn.tudelft.nl

Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 2004,
25 en 26 november 2004, Zeist

¹ Dit artikel is gebaseerd op Van der Knaap (2004), en maakt onderdeel uit van het promotieonderzoek van de eerste auteur.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	1
2.	Context	2
3.	Het zien van de realiteit en het belang van dilemma's daarin	3
4.	Een kort overzicht van management-, leiderschaps- en bestuurlijke theorieën	5
5.	Bestuurskundige benaderingen.....	8
6.	Terugkoppeling naar tekortkomingen andere theorieën	11
7.	Toepassing op verkeer en vervoer en bereikbaarheid	12
8.	Methodologische implicaties.....	13
9.	Conclusies en discussie.....	14
10.	Verantwoording.....	15
11.	Referenties.....	16

Samenvatting

Hoe te komen tot een transitie naar duurzame mobiliteit: een verkenning van theorieën

Het spanningsveld tussen economie, bereikbaarheid, leefbaarheid en duurzaamheid heeft zodanige vormen aangenomen, dat een **transitie duurzame mobiliteit** onontkoombaar wordt geacht. Een uitdaging die in het kader van het Transumo programma vragen oplevert met betrekking tot de inhoud, hoe komt deze eruit te zien, maar ook ten aanzien van het hoe. In dit artikel zijn resultaten weergegeven van een eerste inventarisatie van theorieën met betrekking tot het hoe. De analyse laat zien dat gangbare theorieën binnen de organisatie- en bestuurskunde tekortschieten omdat zij geen noodzakelijk geacht integraal, synthetisch perspectief bieden. Zij hebben of betrekking op structuur of op de mens waar een overstijgend perspectief nodig is om beide te kunnen verbinden. Deze verbinding wordt als voorwaarde gezien om een brede, maatschappelijke beweging in de gewenste richting van duurzaamheid te kunnen scheppen. Ingegaan wordt op een vrij recente theorie Courage to Connect, die aanzetten biedt tot zo'n overstijgende benadering. Centraal daarin staat het 'zien' als overstijging van de kerntegenstelling in mensen en in organisaties, die tussen ratio en emotie ofwel die tussen hard en zacht. Een dergelijke benadering lijkt ook in het domein van verkeer en vervoer en de gewenste transitie toepasbaar en zicht op resultaat te bieden. Zij vraagt daarbij om onderzoek in de praktijk in plaats van naar de praktijk, omdat alleen op deze wijze een te eenzijdig rationele of te eenzijdig emotionele invalshoek valt te doorbreken. Het overstijgende zien wordt daarbij gezien als elementair hulpmiddel om naar Einstein tot een juiste probleemdefinitie te kunnen komen als begin van de oplossing.

Summary

How to make a transition towards sustainable mobility happen: an exploration of theories

The tension between economy, accessibility, quality of life and sustainability has taken such a shape that a transition towards sustainable mobility seems to be inevitable. This creates a massive challenge for the Transumo program, designed for intensive research on this transition, in finding answers to questions concerning the contents, what will this transition look like, what will be the results, but also with respect to how this can be achieved. In this article the results are presented of a first exploration of theories on the how issue.

The analysis shows that existing organisational and public administrative theories seem to have shortcomings because they lack a necessary integral, synthetic perspective. These theories deal with structure or humans whilst an overcoming perspective is believed to be crucial to connect both sides. This connection is expected to be a precondition for the creation of a broad, societal movement towards sustainability. A rather recent theory, Courage to Connect[®] is described that offers initial steps towards such an overcoming approach. Central element in this theory is 'seeing' as the overcoming capacity of the core antithesis in people and in organisations, the one between reason and emotion or between hard and soft issues. Such an approach appears to be applicable to the domain of traffic and transport and the desired transition as well and offers a perspective on results. The approach urges for research in practise instead of research on practise since it seems to bring closer a breakthrough in the too unilateral rational or emotional research practise.

The overcoming 'seeing' is believed to be an elementary tool for a right problem description as a proper start of the solution like Einstein said.

1. Inleiding

Congestie op het wegennet vormt een toenemend probleem voor beleidsmakers en weggebruikers. Niet alleen omdat de omvang ervan toeneemt, maar ook omdat congestie een bron van ergernis, economische nadelen en maatschappelijke discussie vormt. Tevens omdat het vinden van praktisch uitvoerbare adequate oplossingen daarvoor lastig blijkt en deze vaak lang op zich laten wachten. De ‘oplossing’ ligt niet uitsluitend bij de aanleg van nieuwe infrastructuur, maar ook op andere terreinen, zoals prijsbeleid en ruimtelijk beleid en is al lang geen kwestie meer van techniek alleen, maar een maatschappelijk vraagstuk van betekenis. Naast het congestievraagstuk is het milieuvraagstuk van belang. De emissies van CO₂ door verkeer nemen alsmaar toe, de geluidhinder neemt toe, en de emissies van vele andere stoffen nemen weliswaar af, maar onvoldoende om de regeringsdoelen te halen.

Gaandeweg groeit het inzicht dat ‘nieuwe wegen tussen de oren’ nodig zijn om de problemen van het verkeers- en vervoersysteem adequaat aan te pakken, een ‘transitie naar duurzame mobiliteit’ wordt daarom wenselijk geacht om het tij te keren. We komen er niet met nog een kwartje van Kok, wat extra rijstroken, een extra rondje aanscherping van EU-emissie-eisen, en wat verbeteringen in het openbaar vervoer. Het gaat om een andere mentaliteit (lange termijn duurzaamheid boven opportunistische korte termijn oplossingen) en om nieuwe inzichten en daarop te baseren afspraken, structuren, producten en diensten.

Om het inzicht in het transitievraagstuk te vergroten, hebben overheden, bedrijfsleven en wetenschappelijke instellingen de handen ineen geslagen om via het Transumo programma – dat staat voor Transitie Duurzame Mobiliteit - aan het op gang brengen van zo’n transitie te werken (Transumo, 2003 en 2004). Het is daarbij belangrijk inzicht te krijgen in de richting van de gewenste beweging, maar ook hoe die beweging daadwerkelijk in die richting op gang te brengen en te houden. Het is de vraag hoe een dergelijke transitie gerealiseerd kan worden.

Dit artikel heeft als doel de bruikbaarheid van theorieën voor het realiseren van een transitie te beoordelen, met name uit de bedrijfspsychologie, de organisatiekunde en de bestuurskunde. Gestart wordt met een verkenning van de meest gangbare theorieën uit deze vakgebieden. De geïnventariseerde theorieën kennen alle nadelen. Een recent gepubliceerde theorie, gepubliceerd in het boek ‘The Power of insight, Finding the courage to connect in business’

beoogt een oplossing te bieden voor de tekortkomingen van de bestaande theorieën (Spronck *et al.* 2003). Onderzocht wordt of deze theorie daadwerkelijk geschikt is om dilemma's rond planvorming en –implementatie rondom de gewenste transitie in het algemeen en die naar duurzame mobiliteit en bereikbaarheid in het bijzonder hanteerbaar te maken.

Hierna wordt allereerst ingegaan op de context van dit onderzoek. Vervolgens wordt stilgestaan bij het belang van een juiste probleemomschrijving en de rol van zien en inzicht daarbij. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van organisatiekundige, bestuurskundige en psychologische theorieën die een rol kunnen spelen t.a.v. het transitievraagstuk. Erna wordt ingegaan op een vrij nieuwe theorie *Courage to Connect* en de wijze waarop deze theorie mogelijk tegemoet komt aan verschillende beperkingen van de gangbare benaderingen. Op basis daarvan wordt een korte uiteenzetting gegeven van toepassingsmogelijkheden in verkeer en vervoer. Geëindigd wordt met conclusies en discussie.

2. Context

Op het gebied van de mobiliteit van mensen en goederen zien beleidsmakers en de politiek zich gesteld voor een aantal dilemma's (volgens van Dale: moeilijke keuzes). De vraag naar automobilitieit in Nederland neemt al decennia toe en vrijwel alle prognoses wijzen op een verdergaande groei. De toename van het aanbod aan weginfrastructuur blijft achter bij de toename van de vraag met als gevolg meer congestie, een ontwikkeling die voorlopig doorgaat blijkens becijferingen van de Adviesdienst Verkeer en Vervoer t.b.v. het NVVP (AVV, 2002). Door het achterblijven van het infrastructuraanbod bij de vraag naar mobiliteit, met een toename van de congestie als resultaat, leidt het honoreren van individuele verplaatsingsbehoeften in toenemende mate tot aantasting van de mobiliteit van anderen. Het is zeer de vraag of de overheid voldoende in staat is maatregelen te treffen om corrigerend op te treden, mede omdat diverse mogelijke ingrepen op gespannen voet staan met een aantal maatschappelijke trends, zoals individualisering en flexibilisering van arbeidstijden (Transumo, 2003). Bovendien staat de individualiseringstendens het behartigen van belangen van groepen in de weg, terwijl juist die belangenbehartiging een bijdrage kan leveren aan de acceptatie van oplossingen. Zo neemt op een aantal terreinen de druk van het verkeerssysteem op de omgeving toe (bijv. qua CO₂ emissie en geluidhinder) of neemt deze wel af, maar onvoldoende om regeringsdoeleinden te halen (zoals NO_x emissies) (Feimann *et al.*, 2000).

Op zich zijn wel diverse oplossingen voor de geschetste problemen bedacht, maar menige oplossingsrichting wordt niet uitgevoerd. Zo geven vervoerseconomen al sinds 1920 aan, dat een plaats- en tijdafhankelijke heffing de beste oplossing is voor het congestievraagstuk (Pigou, 1920). Het lukt echter niet dergelijke oplossingen te implementeren. Ook op andere terreinen lukt het vaak niet om op het oog goede plannen van de grond te krijgen zoals bij ruimtelijke plannen (Esselbrugge, 2003). Een belangrijke reden voor de moeizame implementatie betreft de acceptatie van de oplossingen: populaire maatregelen blijken zelden effectief, effectieve maatregelen blijken zelden populair (Rotmans, 2003; van der Knaap e.a., 1997). Als bijkomend probleem geeft Rotmans aan dat sprake is van te weinig sturing door te veel partijen met te weinig zeggenschap.

Deze laatste dimensie, de organisatorische en sturingscomponent, staat centraal in het onderzoek waar dit artikel deel van uitmaakt: te onderzoeken wat geschikte manieren zijn om door die complexe governancestructuur heen een transitie duurzame mobiliteit te bewerkstelligen.

3. Het zien van de realiteit en het belang van dilemma's daarin

Einstein gaf aan dat de oplossing van een probleem begint met een juiste formulering ervan. In dit artikel willen we aannemelijk maken dat 'zien' de basis is voor zo'n juiste formulering, een stap die ook vraagt goed te leren omgaan met dilemma's en oplossingen daarvoor weten te vinden en die onjuiste conclusies en acties kan voorkomen. Zo kwamen enkele jaren geleden in één weekeinde verschillende mensen om het leven door aanrijdingen van auto's tegen bomen langs de weg. Vrijwel onmiddellijk ontstond in de media geroep om het verwijderen van bomen langs wegen. Enkele dagen later werd melding gemaakt van het feit dat alle slachtoffers te wijten waren aan een te hoog alcoholgebruik van de desbetreffende chauffeurs.

Hier wordt betoogd, dat het zien een sterk hulpmiddel is voor een juiste probleemformulering en tot betere beslissingen leidt. Het weghalen van alle bomen langs wegen, zonder naar de werkelijke oorzaak te kijken, zou slechts symptoombestrijding zijn geweest. Nu zou minder of geen bomen veiliger kunnen zijn, maar dit is niet zeker. Met de objectief gezien veiligste auto's gebeuren naar verhouding meer dodelijke ongelukken. Auto's die veiliger zijn voor inzittenden kunnen juist gevaarlijker zijn voor andere weggebruikers zoals bij bestel- en

terreinauto's het geval blijkt te zijn². Als een situatie onveilig oogt kan dit juist de veiligheid ten goede komen, omdat mensen daarvan alerter worden. Mensen vertonen dan ook vaak onveilig gedrag naarmate zij zich veiliger wanen; een veiligheidsparadox ontstaat waarin veiligheid tot onveiligheid wordt.

Damasio heeft in "Descartes Error" (1994) via het nieuwste neurologische onderzoek aangetoond, dat inzicht ontstaat door de combinatie van de twee meest tegengestelde zaken in mensen, die van ratio en emotie, van hard en zacht. Maar zien hoe zaken echt zitten kan spanningen geven die mensen terug laten vallen naar of de ratio of de emoties. Ratio gestuurde mensen willen de wereld te logisch en rationeel maken. Emotie gestuurde mensen willen de wereld te ad hoc en impulsief, te snel, maken (Spronck et al, 2003).

De transitie-uitdaging is niet alleen inhoudelijk van aard, maar ook een organisatorische en samenwerkingsopgave. Nadere beschouwing van dilemma's in verkeer en vervoer leert namelijk, dat de aanpak ervan vraagt om de betrokkenheid van afzonderlijke ministeries op rijksniveau en op dat van directies en afdelingen op centraal en decentraal niveau, op grond van geldende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Zo leiden meer snelwegen en of meer verkeer (V&W) o.a. tot ander of meer ruimtegebruik (VROM) en waarschijnlijk ook tot meer geluid, meer emissies (VROM) en meer druk op bepaalde ecologische gebieden (VROM en LNV) en functies. Het uitblijven van investeringen in snelwegen kan economische functies (EZ) juist onder druk zetten.

De uitdaging voor Transumo - het verbinden van economie en bereikbaarheid aan milieu, veiligheid, leefbaarheid en duurzaamheid - dient naar onze mening als organisatie- en overstijgingsvraagstuk en als dilemmamanagement[®] te worden geoperationaliseerd. De duurzaamheidstransitie ontstaat o.i. pas als het lukt de overige (veelal qua belangen tegengestelde) elementen structureel met elkaar te verbinden en te overstijgen.

Een bijkomende opgave in het organisatorische perspectief is de sterk toegenomen complexiteit (o.a. Rotmans, 2003). Niet langer is sprake van een dominantie van topdown door en vanuit het rijk geregisseerd beleid, maar vindt een sterke verschuiving plaats naar een

² De 'risicofactor tegenpartij' is aantal slachtoffers onder de tegenpartij gedeeld door het aantal slachtoffers onder de eigen inzittenden. Voor bestelauto's is deze factor gemiddeld 2,2; dat wil zeggen dat onder de tegenpartij 2,2 maal zoveel slachtoffers vallen als onder de eigen inzittenden. Voor personenauto's bedraagt deze factor 1,1. (Schoon *et al* 1996)

decentrale aanpak en marktwerking, waarbij ook veel meer partijen betrokken zijn dan voorheen (Transumo, 2003). Samenwerking is een randvoorwaarde, maar heeft alleen kans van slagen als ook sprake is van een gemeenschappelijke richting.

In het vervolg wordt ingegaan op theorieën die mogelijk bij kunnen dragen aan de gestelde uitdaging, het vinden van een integrale benadering die het mogelijk maakt inhoud - richting krijgen voor het oplossen van dilemma's - en proces - beweging bereiken in een complex besluitvormingsproces met teveel actoren met te weinig zeggenschap - te verbinden.

4. Een kort overzicht van management-, leiderschaps- en bestuurlijke theorieën

Over innovatie en veranderen is een enorme hoeveelheid literatuur beschikbaar. Het aanbrengen van enige structuur, een rode draad, is noodzakelijk, maar niet eenvoudig gebleken (van der Knaap, 2004). Het is daarbij zowel van belang het kaf van het koren te scheiden als de essentie te vinden. De meerderheid van de opvattingen, vele tientallen, mag namelijk een hoog hypegehalte worden toegedicht (o.a. Pauwe, 1997, van de Bunt 2001) en levert geen wezenlijke bijdrage aan de theorievorming. Uit beoordeling van theorieën en opvattingen van hen die geprobeerd hebben tot enige ordening te komen, is het beeld ontstaan, dat ruwweg een onderverdeling valt te maken in theorieën die betrekking hebben op de structuur, de mens en de synthese van beide (van der Knaap, 2004)

Structuurbenaderingen kenmerken zich door een focus op de *formele* organisatie, op regels en procedures, strategie en management. Als omstandigheden veranderen, leidt dit vaak tot aanpassingen in de formele organisatie, afdelingen worden opgericht of uitgebreid, andere verdwijnen of worden ingekrompen, nieuwe functies ontstaan, andere houden op te bestaan. Op overheidsvlak zijn gemeentelijke herindelingen, decentralisatie, marktwerking en het ontstaan van kaderwetgebieden voorbeelden. Bekende opvattingen in deze richting zijn het beginsel bureaucratie (Weber en Michels), scientific management (Taylor) en administrative management. Ook in de moderne managementtheorie speelt structuur een belangrijke rol, zoals bij Mintzberg (zie: Structure in Five: Designing Effective Organizations, 1983) en Senge, middels het begrip lerende organisatie (zie o.a. The Fifth Discipline, 1992).

Mensbenaderingen vinden hun oorsprong in de Human Relations benadering (dertiger jaren vorige eeuw), die als reactie op de eenzijdige benadering van efficiency en structuur haar oorsprong vond in het zogenaamde Hawthorne-onderzoek (o.a. E. Mayo). Dit onderzoek naar

de invloed van verlichting in werkruimtes bracht naar voren dat juist de aandacht die door het onderzoek naar de werknemers uitging een verhoogde productiviteit gaf. De mens bleek geen machine, maar gevoelig voor impulsen en aandacht en diende gemotiveerd te worden en niet alleen door geld. Door dit onderzoek kwam het begrip *informele* organisatie aan het licht en daardoor ook begrippen als status, sociale omgeving, werken in groepen en dergelijke meer. In vervolg hierop onderscheidt Pauwe (1997) ook moderne varianten, een neo-human relations beweging (o.a. Argyris, Blake en Mouton en Maslow) en Guru Theorie over leiderschap (W. Bennis, P. Drucker, C. Peters en M. Porter).

Het oordeel van organisatiekundige professionals over de bijdragen van de structuur en mensbenaderingen aan de praktijk is weinig positief. Zo stelt Buelens (in: Pauwe et al, 1997) dat de organisatiewetenschap aan geen enkele fundamentele ontwikkeling heeft bijgedragen en voortdurend achter de praktijk aanholt. Voorts signaleert men een grote kloof tussen theorie en praktijk, de theorie weet niet te vatten wat werkt, van wat werkt komt men niet tot een bruikbare theorie (o.a. van de Bunt, 2001 en Strikwerda, 2002).

Sinds enige tijd staan managementbenaderingen in de belangstelling die zich baseren op de chaos en complexiteitstheorie uit de natuurwetenschappen. Naar analogie van faseovergangen, bijvoorbeeld water dat bevriest en ijs wordt, is de veronderstelling dat via een spontaan, ongeorganiseerd en irrationeel proces een overgang plaatsvindt van de ene vaste fase (water) naar de andere (ijs). Begrippen als emergentie - het vanzelf gebeuren - en zelforganisatie spelen hierin een belangrijke rol. Faseovergang en creativiteit worden met elkaar verbonden (o.a. Zuijderhoudt *et al*, 2002). Een belangrijk gegeven is echter, dat de chaos- en complexiteitstheorie zich expliciet afzet tegen rationele modellen en structuur, omdat deze de creativiteit zouden hinderen. De chaos- en complexiteitstheorie kan daarom niet als synthetische of overstijgende benadering worden gekenschetst.

Synthetische benaderingen, theorievorming over de verbinding tussen mens en structuur, zijn schaars, zo schaars dat we kunnen stellen dat de enige synthetische invalshoek is bestaande benaderingen te ordenen, een plaats te geven, zoals ook in dit artikel gebeurt. Zo'n ordening biedt echter wel meerwaarde zoals die van Geerdink en Peters (2002) in een poging om verandermodellen te classificeren. Zij onderscheiden drie veranderkundige modellen:

- Deterministische of wel beheersmatige modellen (“planned change”, veel structuur, weinig ruimte);
- Incrementele modellen (handelen naar bevinding van intuïtie);
- Transformationele modellen (weinig structuur, veel ruimte).

Interessant aan deze invalshoek is dat zij zichtbaar maakt dat een verandering, als gevolg van een leerproces, op verschillende niveaus kan plaatsvinden. Dit in navolging van Senge (1994) en voor verkeer en vervoer uitgewerkt door Schrijnen (2002). Op het eerste niveau is sprake van nieuwe kennis op basis waarvan spelregels worden herzien. Op het tweede niveau leren we om voordien onbetwiste inzichten of bepaalde waarden en normen ter discussie te stellen. Op het derde niveau ontstaat een nieuw bewustzijn, leidend tot een nieuwe identiteit. Een transitie valt met een dergelijke verandering te vergelijken. Dit kan worden geïllustreerd via de omschrijving die Rotmans van een transitie geeft (Rotmans, 2003):

Een transitie is een structurele maatschappelijke verandering die zich in verschillende fasen voltrekt en die het resultaat is van ontwikkelingen in verschillende maatschappelijke domeinen, maar ook van het samenspel tussen ontwikkelingen op macro-, meso- en microniveau. Kortom: transities zijn multi-domein, multi-level en multi-fase. De relatie tussen transities en systeeminnovaties is dat een maatschappelijke transitie gestalte krijgt door een aantal gelijktijdige systeeminnovaties vanuit verschillende domeinen. De opgave is dat transitieproces bewust te sturen op verschillende niveaus in verschillende fasen.

Een ander relevant aspect is dat de verbinding wordt gelegd met psychologische elementen via de aanduiding van intuïtie. Kets de Vries (1997) spreekt over **rationele en logische** benaderingen ten aanzien van veranderingen en processen van transformatie en organisatieveranderingen als ingebed in processen van individuele verandering (**emotioneel**). Kets de Vries stelt voorts dat geen sprake is van een algemeen aanvaarde theorie van organisatieverandering en dat er evenmin richtlijnen zijn voor verandering door change agents.

Om door te gaan op de psychologische aspecten bestaat sedert een decennium veel aandacht voor het begrip emotionele intelligentie dat vooral in de belangstelling kwam via Goleman (1996). Deze benadering is gekoppeld aan de mensbenaderingen en daarin een benadrukking van het emotionele, een richting die ook wordt gekenmerkt door een zich expliciet afzetten

tegen het rationele en planmatige (o.a. Visser, 2000, Geerdink en Peters, 2002). Het is echter de vraag of het correct is het rationele buiten te sluiten, ook al is veel van de kritiek op (eenzijdig) rationele benaderingen op zich juist. Het rationele is namelijk nodig om structuur aan te brengen, het emotionele om de plaats van de mens daarin te scheppen, zij zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Wat aan de beschreven benaderingen en definitie ontbreekt is inzicht in hoe van de ene fase in de andere te komen, zij zijn descriptief, niet verklarend, van aard. Tenslotte richten de organisatiekundige benaderingen zich primair op het micro- en enigszins op het mesoniveau. Het meso- en macroniveau wordt vooral behandeld in de bestuurskunde.

5. Bestuurskundige benaderingen

In grote lijnen worden in de bestuurskunde dezelfde modellen en opvattingen gebruikt als in de organisatiekunde, waaronder die met betrekking tot de chaos- en complexiteitstheorie. Belangrijke toevoegingen betreffen bijvoorbeeld het procesdenken en de governance theorie. Processen hebben betrekking op besluitvorming waarbij meerdere actoren zijn betrokken met in de regel verschillende of tegengestelde belangen en waarbij de uitkomst mede wordt bepaald door de interactie tussen die actoren. Governance is de aanduiding voor de tendens naar steeds complexere bestuurlijke processen waarbij de overheid niet langer de enige partij is die besluiten neemt, maar waarbij deze totstandkomen via betrokkenheid van veel andere maatschappelijke actoren (o.a. Bressers *et al* 2000). Deze trend die wel wordt wel aangeduid met een ontwikkeling van ‘government naar governance’, geeft nieuwe uitdagingen: “the issue is how to bring about enough co-operation among disparate community elements to get things done – and to do so in the absence of an over-arching command structure or a unifying system of thought” (naar Stone, in: Agranoff 2003).

Een belangrijke constatering is dat ook governance zich, evenals emotionele intelligentie en de chaos en complexiteitstheorie, afzet tegen rationele modellen en structuur, omdat deze de creativiteit en voortgang zouden hinderen (o.a. Bressers *et al* 2000:14 ev). Als voorbeeld geldt een tweetal publicaties met betrekking tot de grote bestuurlijke drukte in de regio Amsterdam. Aan de basis hiervan ligt een door Berenschot in opdracht van de Kamer van Koophandel Amsterdam en Connekt uitgevoerde studie (Appelman *et al*, 2003). In een essay reageren de hoogleraren de Bruijn, Teisman en van Twist op de bevindingen uit deze studie (de Bruijn *et*

al, 2003). De Kamer van Koophandel denkt aan een wijziging in de bestuurlijke structuur om de bestuurlijke drukte het hoofd te bieden. Het advies van de genoemde hoogleraren is een structuurwijziging (structuur) vanwege gebrek aan draagvlak terzijde te schuiven en stellen voor dat het bestuurlijke spel (mensbenadering) slimmer moet worden gespeeld. Dit slimmer spelen wordt niet uitgelegd, maar vermoedelijk wordt hierbij gedoeld op het principe van zelforganisatie uit de chaos- en complexiteitstheorie.

Ook bij de uitwerking van het advies van de Commissie A4 Mobiliteitsmarkt, het zogeheten Luteijn advies, wordt bijna allergisch gereageerd op de mogelijke gedachte van een bestuurlijke herziening (Tanja et al, 2003). De uitkomst werd de oprichting van Swingh (samenwerken in Groot-Haaglanden), een projectorganisatie die de taak heeft bestuurlijke en publiek-private samenwerking over de grenzen van wegbeheerders en publieke en private partijen heen te organiseren.

Wat derhalve nog steeds ontbreekt is hoe de verbinding vorm te geven en goedbedoelde plannen ten uitvoer te brengen, zoals een vorm van beprijzen ter regulering van de congestie en ter verbetering van de bereikbaarheid. De analyse bracht echter naar voren, dat een nog vrij recente theorie beschikbaar is die wel uitspraken over deze verbinding doet, en wel *Courage to Connect*[®]. Op deze theorie wordt hierna dieper ingegaan.

5. Courage to Connect

De theorie van *Courage to Connect* kent een bedrijfspsychologische ondergrond. Zij is in de kern circa 1987 ontstaan (aldus Harvard een ontdekking) bij de begeleiding van een outplacement van een Nederlandse multinational (Spronck, et al 2003).

De kern van de ontdekking is welke de samenhang is tussen apathie, ratio en emotie en de rol van ‘het zien’ en op welke wijze deze ontwikkeld kunnen worden. Het ‘**zien**’ als centraal begrip, vormt de overstijging van ratio en emotie hetgeen spanning kan geven. Deze spanning kan ertoe leiden dat men terugvalt in zijn ratio of emotie. Het ‘zien’ kan daarbij worden omschreven als de capaciteit die ons in staat stelt de dingen en de wereld om ons heen te zien zonder rationele of emotionele bias en daarnaar te handelen. Zolang mensen vooral rationeel of emotioneel te werk gaan bepaalt deze voorkeur namelijk hun blik op de werkelijkheid. Het zien maakt het mogelijk deze eenzijdigheid te overstijgen, en in een voortdurende groeiproces

tot steeds scherper zien te komen. Overstijgen is van een rationele of emotionele predispositie (een natuurlijke voorkeur in mensen voor het een **of** het ander, ratio en emotie zijn namelijk een tegenstelling) tot zien komen. In dit zien zit ook de innovatieve capaciteit. Door mensen in een samenwerkingstructuur tot gezamenlijk zien te brengen kan de tegenstelling ratio en emotie ook op grotere schaal worden overstege. In de visie van Courage to Connect is dat dé uitdaging van elke transitie.

De werking van de theorie kan goed worden geïllustreerd via het zogenaamde autovoorbeeld (Spronck *et al*, 2003). De ratio is ons stuur, geeft richting, maar geen beweging. De emotie is als de motor, zij geeft wel beweging, maar geen richting. Door motor en stuur te verbinden ontstaat beweging in de gewenste richting. Via zorgvuldig schakelen, in een stap voor stap proces van lagere naar hogere versnellingen, kan uiteindelijk de maximum snelheid worden bereikt. Apathie – het niet meer over iets na willen denken, desinteresse en er geen gevoel meer bij willen hebben - kan worden vergeleken met een lege tank, er vindt geen enkele beweging plaats. Daarvoor dient eerst te worden getankt, te vergelijken met het eerst weer emoties krijgen.

De kern van de meeste organisatie en samenwerkingsproblemen wordt volgens Courage to Connect gevormd door de **tegenstelling** tussen ratio en emotie, als representant van de tegenstelling tussen hard en zacht, tussen mens en structuur of organisatie (Haumann et al. 2001). Deze tegenstelling vormt de kern van alle organisatiedilemma's en is ook de oorzaak van de organisatieparadox, het verschijnsel dat we door te moeten organiseren en delegeren ons eigen afstemmingsprobleem scheppen (Spronck, 2000).

Belangwekkend aan de theorie is dat een verbinding wordt gelegd tussen intentie en actie, het in beweging brengen van een bepaalde massa in een gewenste richting. Het bepalen van de richting is actief gekoppeld aan het zien. Zien geeft vanzelf richting. De ratio is traag en geeft geen actie, emotie leidt tot ad hoc en te snel handelen en daardoor geen richting. Praten over een transitie en kennismanagement hierover geven geen verandering, te snel starten vanuit een idee dat het moet, maar zonder besef van wat nu echt nodig is mist de vereiste richting. De overstijging geeft zien en leidt van daaruit tot strategische actie, een evolutionair en stapsgewijs proces naar het bereiken van doelen en hogere ambitieniveaus.

6. Terugkoppeling naar tekortkomingen andere theorieën

Het voorgaande maakte aannemelijk, dat de organisatiekundige en de bestuurskundige benaderingen tekort schieten om een transitieproces goed te begrijpen en effectief aan te kunnen sturen en implementeren. De belangrijkste redenen hiervoor lijken de volgende:

- De organisatiekunde biedt geen geïntegreerd kader en geen alom geaccepteerde theorie over verandering - het verbinden van visie, strategie en actie en van hard en zacht en dergelijke - en richt zich op het micro en mesoniveau waar een macroblik nodig is.
- De bestuurskunde heeft als pré dat het zich wel op het macroniveau richt, maar schiet op het integratiekader eveneens tekort. Niet verrassend omdat veel denkbeelden in dit vakgebied zijn ontleend aan de organisatiekunde. Van de governance benadering wordt veel verwacht (zie Transumo 2003 en 2004), maar zij is door het zich afzetten tegen rationele en structuurbenaderingen niet synthetisch noch overstijgend.

Op grond van de vergelijking met andere theorieën wordt niettemin de verwachting uitgesproken, dat de meeste weerstand tegen *Courage to Connect* te verwachten is uit de school van de emotionele intelligentie (Goleman, 1996), die ook te linken valt aan de chaos- en complexiteitstheorie en governance benaderingen. De achtergrond hiervan is gelegen in het verschil in visie op de rol van intuïtie. Emotionele intelligentie claimt dat emoties en intuïtie gelijk zijn en dat er minder en meer intelligente emoties bestaan (McAllister, 2004), gebaseerd op Damasio (1996, 2004). Ratio en intuïtie wordt bij emotionele intelligentie gezien als een paradox in plaats van als tegenstelling. Het gevolg is aldus Spronck, dat emotie als overstijging daarvan wordt gezien met als gevolg dat de zaak vastloopt (Spronck, 2004). Spronck geeft daarmee een andere interpretatie aan de bevindingen van Damasio.

Indicaties, dat *Courage to Connect* mogelijk van een juistere benadering uitgaat, komen naar voren en diverse publicaties in *Harvard Business Review* in 2003, waarin gewezen wordt op praktische bezwaren van een te eenzijdig vertrouwen op de emotionele intuïtie benadering en waarbij gepleit wordt voor de herintroductie van meer rationele benaderingen! (o.a. Lovallo et al, Bonabeu en Hammons et al, allen in HBR, 2003). Opmerkelijk is derhalve dat de verkozen oplossing voor de gesignaleerde problemen niet leidt tot een overstijging, maar een terugval op de oude en vertrouwde strijd tussen rationele en emotionele benaderingen.

7. Toepassing op verkeer en vervoer en bereikbaarheid

De vanuit de zienswijze van Courage to Connect voorgestane benaderingswijze is om de problematiek als een geheel zien. Dit betekent het zien van de horizontale (inhoud vereist een multidisciplinaire aanpak) samenhang en verticale (bestuurslagen) samenhang en deze samenhang als basis te nemen voor visie, strategie en actie. Daarin dienen horizontaal gezien inhoudsgebieden die organisatorisch gescheiden zijn tot samenwerking gebracht te worden (RO, V&V, milieu, etc.) en verticaal gezien micro- (gemeente), meso- (regio, kaderwetgebied en provincie) en macroniveau te worden verbonden. Het gaat om het inbrengen van centraliserende werking in een proces dat anders als vanzelf tot een verdergaande differentiatie leidt. Dit proces dient om te beginnen tussen de oren plaats te vinden.

Hoe ziet vanuit een dergelijke zienswijze de transitieproblematiek eruit? Het alles per onderdeel aanpakken leidt aldus Spronck (2004) tot een kaartenhuis dat bij de geringste tegenwind instort. De meest kansrijke oplossingen zijn oplossingen waarbij naar het geheel wordt gekeken en in netwerken wordt gedacht, het overstijgen van de afdelingen. Voordat het inhoudelijke in verkeer en vervoer en ruimtelijke ordening overstegen kan worden, zullen eerst deze organisatorische en menselijke barrières / conflicten (angsten, jaloezie, etc.) in basis mee beslecht moeten worden. Zo is het thema verkeer en vervoer bij de meeste overheden uit het oogpunt van arbeidsdeling in een groot aantal deelgebieden opgesplitst. Daardoor ontstaan aparte (sub)afdelingen voor openbaar vervoer, fietsen, ICT, infrastructuur, verkeersveiligheid, integraal beleid enz. Wat op het ene deelterrein een optimale oplossing lijkt kan voor de ander echter juist nadelig uitpakken. Dit kan tot een conflict leiden (bijv. verkeersveiligheid versus het openbaar vervoer in de discussie over 30 km maatregelen). Zonder coördinatie of regie vanuit een hoger managementniveau zijn dergelijke conflicten lastig hanteerbaar, omdat juist de opdeling het uitgangspunt wordt voor het kijken naar de werkelijkheid (verzuiling of verkokering) en niet langer de integrale werkelijkheid zelf.

De nieuwe aanpak leidt tot een overstijging van de gangbare professioneel inhoudelijke aanpak en het organisatie advieswerk. Dat is een hoog geïntegreerde aanpak. Hierin ligt ook een kernuitdaging voor Swingh en andere ‘gebiedsgericht benutten’ projecten. De inhoudelijk professional zal in de overstijgende aanpak de organisatorische spin off moeten kunnen mee traceren of meenemen. Anders blijft sprake van per onderdeel werken of van adviseurs die

zaken uit commercieel oogpunt integraal noemen, terwijl hun aanpak in wezen toch een kolom (verzuilde) en gedifferentieerde aanpak blijft.

Het is een grote uitdaging om te leren geïntegreerd en overstijgend samen te werken in een gedifferentieerde structuur. Aangaan van de uitdaging kan mogelijk belangrijke impact hebben op het transitiedenken in het algemeen en voor de gewenste transitie duurzame mobiliteit in het bijzonder. Daartoe is de verdere doorvertaling van deze theorie naar het macroniveau nodig. Deze doorvertaling vormt de kern van het promotieonderzoek van de eerste auteur van dit artikel en dan toegespitst op de problematiek rondom de transitie duurzame mobiliteit en bereikbaarheid.

8. Methodologische implicaties

Hoe tot een overstijgende onderzoeks aanpak te komen? Een voorzet geeft Volberda, die vanuit organisatiekundig en bedrijfskundig perspectief aangeeft dat de door hem voorgestane synthetische benadering vraagt om een andere onderzoeksbenadering (in: Pauwe, 1997). De kloof tussen theorie en praktijk kan naar zijn mening alleen worden overbrugd door onderzoek **in** de praktijk te doen in plaats van onderzoek **naar** de praktijk.

In dit verband gaat het om het inzichtelijk maken van de toepassing van de Courage to Connect theorie in verkeer en vervoer, bereikbaarheid en de transitie duurzame mobiliteit in concrete cases. De opgave is om mensen, organisaties en samenwerkingsverbanden te helpen de normaliter (er zijn ongetwijfeld uitzonderingen) reeds aanwezige overstijgende ‘ziende’ capaciteiten te ontwikkelen, te gebruiken en op deze manier effectiever te worden in beleid en de implementatie ervan. Voor dat helpen is coaching bij individuen, groepen en organisaties een geschikte weg gebleken. Bekeken moet worden of deze vorm van coaching ook effectief is in publiekprivate of governance structuren in verkeer en vervoer. Een belangrijk deel van de opgave daarbij is de betrokken mensen en organisaties te bewegen deel te nemen. De achterliggende verwachting is dat de effectiviteit van beleid en daarop gebaseerde strategische acties toeneemt als de coaching in het desbetreffende netwerk plaatsvindt. De beoogde transitie duurzame mobiliteit dient immers zo integraal mogelijk plaats te vinden om kans van slagen te hebben. Dit onderzoek beoogt uiteraard niet zo’n brede ontwikkeling te laten plaatsvinden, maar inzicht te genereren dat aan de slaagkans ervan kan bijdragen door in cases

op kleinere schaal te laten zien dat beweging in de gewenste richting verkrijgen bewust gestimuleerd kan worden.

Het voorgestane onderzoek naar de toepassingsmogelijkheden van Courage to Connect in het kader van Transumo geldt als primair praktijkgestuurd onderzoek. Dit kan worden omschreven als: “Onderzoek waarbij het gaat om onderzoeksvragen die afkomstig zijn uit de praktijk en die meestal binnen dezelfde praktijk tot een oplossing gebracht moeten worden.....Het antwoord op een onderzoeksvraag leidt tot concrete beslissingen over de wijze waarop de praktijk het beste worden voortgezet. Daarbij is het meestal niet nodig een algemeen geldend antwoord te vinden (naar Landsheer et al, 2003). In volgende stappen van dit onderzoek worden deze methodologische aspecten nader uitgewerkt.

9. Conclusies en discussie

Doel van dit artikel is een eerste verkenning van theorieën over hoe tot een transitie duurzame mobiliteit te komen. Geen aandacht is besteed aan het ontwikkelen van een visie op hoe het mogelijke eindresultaat er uit kan zien. Centraal stond een verkenning van mogelijke manieren om daar te komen.

Vastgesteld kan worden, dat het denken in termen van een transitie nog heel recent is, ondanks dat er in het verleden al heel wat hebben plaatsgevonden. Het op de agenda plaatsen van transitiedenken heeft daarom zowel een historisch (ontwikkelingen tot nu toe) als een toekomstperspectief (hoe toekomstige te realiseren). In het kader van Transumo ligt een stevig accent op het via toekomstige ontwikkelingen en projecten verkrijgen van inzicht in hoe dat transitiekarwei te klaren.

Voorgaand artikel laat echter zien dat de klassieke en naar het zich laat aanzien ook moderne management en bestuurskundige benaderingen in algemene zin tekort zullen schieten om het gewenste transitieproces effectief te kunnen vormgeven en in gang te zetten. Rotmans (2003) stelt terecht dat een hele keten van veranderingen plaats moeten vinden in verschillende domeinen, op verschillende niveaus en met een veelheid van actoren. Dat levert een indicatie op van het wat, maar nog niet van het hoe. Wat nodig is kan worden verwoord als een richting - wat zijn mogelijke manieren waarop een transitie duurzame mobiliteit gestalte kan krijgen (brandstoffen, ander gedrag, ander beleid, etc.) - en vervolgens een marsroute om dat te

bereiken. Niet als blauwdruk, maar als flexibel edoch richtinggevend kader om denken en handelen te sturen. Dat impliceert dat de transitietheorie behoefte heeft aan het verbinden van visie en strategie aan acties in die richting en hoe de barrières op weg daar naar toe te slechten, kortom aan integrale mens, organisatie en samenlevingstheorie.

Bestaande theorieën bieden een dergelijk kader niet. Voor een maatschappelijke beweging in de gewenste richting dienen de verschillen welke verschillen te worden verkleind en paradoxen te worden onderkend en opgelost. De onderzochte theorieën dragen op een uitzondering na alle bij aan een vergroting van verschillen, te weinig samenhang en stagnatie, in essentie doordat zij niet correct omgaan met ratio en emotie.

Aanzetten tot een dergelijk kader biedt Courage to Connect, die de geschetste problematiek niet als uitkomst heeft, maar juist als startpunt en daarvoor een remedie heeft in de vorm van het overstijgen van ratio en emotie naar zien, als basis voor strategische actie en duurzaamheid. Het is nog te vroeg om te zeggen dat sprake is van dé theorie, maar de perspectieven zijn niettemin hoopvol. De in het kader van Transumo voorgenomen vergelijking van verschillende benaderingen voor het transitievraagstuk kan daar in de toekomst mogelijk verder uitsluitsel over bieden.

Toepassing van de theorie op een transitie duurzame mobiliteit, maar ook in algemene zin, heeft belangrijke methodische implicaties ten opzichte van dominante vooral rationele en afstandelijke zienswijzen. De enige weg lijkt naar Volberda (in: Pauwe 1997) te zijn het doen van onderzoek in de praktijk in plaats van naar de praktijk. Door het overstijgende ‘zien’ daarin als wetenschappelijke benaderingswijze een plaats te geven kan daarbij een nieuw kader ontstaan voor praktijkonderzoek van waaruit vooral inzicht kan worden verkregen in hoe een collectief proces van beweging in de gewenste richting kan worden bereikt en wat daarbij valkuilen, randvoorwaarden en nog op te lossen vraagstukken zijn.

10. Verantwoording

Het onderzoek dat aan dit artikel ten grondslag ligt was zonder bijdragen van Connekt, de ANWB, het ministerie van Verkeer en Waterstaat, Siemens, het TUDelft programma ‘Towards reliable mobility’, Courage to Connect, Swingh en Organizational Coaching niet tot stand gekomen. Dank daarvoor..

11. Referenties

- Adviesdienst Verkeer en Vervoer (2002), *Beleidsopties verkend*, Rotterdam, Adviesdienst Verkeer en Vervoer (www.rws-avv.nl/nvvp/rapporten/beleidsopties_verkend)
- Appelman, F.A., Leopold, J.H., Roost, M.A.R. van (2003), *Analyse van taken en bevoegdheden op het gebied van verkeer en vervoer in de regio Amsterdam*. Utrecht, Berenschot.
- Argyris, C. en Schön (1978), *Organizational learning, a theory of action perspective*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley.
- Bonabeau, E. (2003), Don't trust your gut, in: *Make better decisions faster*, Boston, *Harvard Business Review*, p. 13-23.
- Bressers, H. en Kuks, S, *Governance patronen als verbreding van het beleidsbegrip*. Paper voor de Political Science Conferentie/UF samenwerkingsconferentie "The politics of Sustainable Development: Institutions Across Social Sciences, Gainesville Florida, 2000.
- Consortium Transumo (2003), *Programma voor de ontwikkeling van kennis op het kennisgebied 3, duurzame systeeminnovatie: Zwaartepunt transitie duurzame mobiliteit, businessmodel*, Delft, BSIK proposal Transition Towards Sustainable Mobility.
- Damasio, A.R. (1994), *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*. New York, Grosset/Putnam.
- Damasio, A.R. (2003), *Het gelijk van Spinoza, vreugde, verdriet en het voelende brein*, Amsterdam, wereldbibliotheek.
- Esselbrugge, M. (2003), *Openheid en geslotenheid, een kwestie van combineren. Een onderzoek naar de betekenis van openheid en geslotenheid voor het management van meervoudige besluitvorming over ruimtelijke investeringen*. Delft, Eburon.
- Feimann, P.F.L., K.T. Geurs, R.M.M. van den Brink, J.A. Annema, G.P. van Wee (2000), *Verkeer en vervoer in de Nationale Milieuverkenning 5*, RIVM-rapport 408129014, Bilthoven: RIVM
- Geurs, K.T. en J.R. Ritsema van Eck (2001), *Accessibility measures: review and applications. Evaluation of accessibility impacts of land-use transport scenarios, and related social and economic impacts*. Utrecht, UU en Bilthoven, RIVM.
- Geurs, K., Hoen, A. Hagen, A., van Wee, B. (2003), *Ex post evaluation of Dutch spatial planning and infrastructure policies*, Paper presented at the European Transport Conference, Strasbourg, 6-10 October 2003.
- Goleman, D. (1994), *Emotional Intelligence*, New York, Bantam Books.
- Hammond, J.S., Keeney, R.L. and Raiffa, H. (2003), The hidden traps in decision making, in: *Make better decisions faster*, Boston, *Harvard Business Review*, p. 23-35
- Kets de Vries, M.F.R. & K. Balazs (1997), *Mentaliteitsverandering in organisaties, een gebruikershandleiding*. Schoonhoven, Academic Service.
- Leeuw, A.C.J. de (2001), *De wet van de bestuurlijke drukte, over inspanning en resultaat van besturen*, Assen, Van Gorcum.

- Lovalló, D. and Kahneman, D. (2003), Delusions of success, how optimism undermines Executives' Decisions, in: *Make better decisions faster*, Boston, *Harvard Business Review*, p. 2-12
- McAllister, J.W. (2004), *Emotie, cognitie en techniek, Collegestof betreffende de gastcolleges in het kader van KIVI leerstoel filosofie van techniek en cultuur*, Delft, TU Delft.
- Mintzberg (1983), *Structure in five, designing effective organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Pauwe, J. et al (1997), *Trends in Management en Organisatiekunde: de waan van de dag voorbij*. Alphen aan den Rijn, Samson Bedrijfsinformatie.
- Pigou, A.C. (1920), *Wealth and welfare*, London, McMillan & Company.
- Rotmans, J. (2003), *Transitiemanagement, sleutel voor een duurzame samenleving*, Assen, van Gorcum.
- Schrijnen, P.M. (2002), *Organiseren van innovaties rond verkeer en vervoer. Achtergrondrapport van de werkgroep infrastructuur en omgeving*. Delft, TU.
- Senge, P. (1992), *De vijfde discipline, De kunst en de praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam, Scriptum management.
- Spronck, I. en R. van Kasteren (2001), *The Connector, a focus on the integration of rationality and emotion*. Rotterdam, EUR.
- Spronck, I., van der Sluis J. en Haumann B. (2002), *Paradoxes and strategic Decision-Making. The effects of priming and task complexity on insight in paradoxes, coping with paradoxes and strategic decision-making for managers with high and low levels of experience*. Amsterdam, UvA.
- Spronck, I. en Beerepoot, T. (2003), *The power of insight, the Courage to Connect in business*. New York, Paraview publishers.
- Tanja, P. et al (2003), *Beweging door samenwerking*, Eindrapport. Den Haag, Commissie Mobiliteitsmarkt A4.
- Transumo, (2004), *Betere mobiliteit voor morgen en 2010*, Delft, Transumo.
- Transumo (2003), *Integrated research programme for system innovations in the sustainable transport of goods and the sustainable mobility of people in The Netherlands and beyond, the transition to sustainable mobility*, Delft, BSIK proposal.
- Visser, C. (2000), O nee, niet nog een management-hype! De belofte van de complexiteitstheorie, *Internettijdschrift M@n@gement*, 23 augustus 2000.
- Wee, B. van (1997), *Kantoor naar het spoor, de invloed van bedrijfsverplaatsingen naar openbaar-vervoer-knooppunten op de personenmobiliteit*, Utrecht: Elinkwijk. Proefschrift Universiteit van Amsterdam.
- Wee, B. van (2002), *Innovations in transportation: research policy and lessons of recent successful cases*. Bilthoven, RIVM.
- Wee, B. van en M. Dijst (red) (2002), *Verkeer en vervoer in hoofdlijnen*. Bussum, Uitgeverij Coutinho.
- Zuiderhoudt, R., Wobben, J.J., ten Have, S. en Busato, V. (2002), De logica van chaos in veranderingsprocessen, *Holland Harvard Review*, no 82, p.59-67.