

De Transitie- gids

Praktische interventies voor
maatschappelijke vraagstukken

Aniek Janssen
Boris Pulskens
Lian Bongers
Johan Hageman
Tess Barendrecht

Boom

De Transitiegids

Praktische interventies voor
maatschappelijke vraagstukken

Aniek Janssen

Boris Pulskens

Lian Bongers

Johan Hageman

Tess Barendrecht

Boom

Inhoud

Maatschappelijke transities werkend krijgen 7

Doe iets, doe het nu! 9

Inleiding 11

1. Intervenieren in transities 14

- 1.1 Wat is een transitie? 15
- 1.2 Waarom transities om interventies vragen 17
- 1.3 Transitie-uitdagingen 19
- 1.4 Intervenieren 20
- 1.5 Intervenieren in de context van transities 21
- 1.6 Het 3H-model 23
- 1.7 Werkingsprincipes 24

2. Intervenieren vanuit het Hoofd 26

- 2.1 Transitiecanvas 30
- 2.2 Futuring 34
- 2.3 Systems mapping 38
- 2.4 Systeemanalyse 42
- 2.5 Volwassenheidsmodel voor klimaattransitie 46
 - Praktijkverhaal
 - Volwassenheidsmodel bij het COA 50
- 2.6 Wendbaarheidsscan 52
- 2.7 Leercirkel 56
- 2.8 Regimebril 60
- 2.9 Verleden als gids 64
- 2.10 Reflexieve monitoring 68
- 2.11 Dynamische leeragenda 72
- 2.12 Transitiegarage 76
 - Praktijkverhaal Transitiegarage naschoolse opvang 78
- 2.13 Raamwerk voor transitiesturing 84
- 2.14 Transitietaken 88
- 2.15 Transitierollen verkennen 92

3. Intervenieren vanuit het Hart 96

- 3.1 Moreel beraad 100
- 3.2 Waardengedreven gesprek 104
- 3.3 Narratieve benadering 108
- 3.4 Buddha inquiry 112
- 3.5 Goede voorouder 114
- 3.6 Wereldbeelden ontrafelen 118
 - Praktijkverhaal Elke regio telt 122
- 3.7 Belevingsbruggen slaan 128
 - Praktijkverhaal Bodies of Water 130
- 3.8 Kruip in de huid van 134
- 3.9 Transitiebegrip 140
- 3.10 Transitiearena 144
- 3.11 Glazen huis van Thorbecke 148
 - Praktijkverhaal Regionale Energiestrategie 152
- 3.12 Transformatief leren 156
- 3.13 Transitieopstelling 160

4. Intervenieren vanuit de Handen 162

- 4.1 Backcasting 166
 - Praktijkverhaal Schoon en emissieloos bouwen 170
- 4.2 (Ver)bouw de toekomst 174
- 4.3 Toekomstscenario's vormgeven 176
 - Praktijkverhaal Energiesysteem van de toekomst 180
- 4.4 Moonshot 184
- 4.5 Transitie-experimenten 188
- 4.6 BEANs 192
- 4.7 Proof of the pudding 196
 - Praktijkverhaal Zorgcoördinatie 198
- 4.8 Drijfveren-bewegingskaart 202
- 4.9 Verankeren 206
- 4.10 Botsproef 210
- 4.11 Meerstemmigheid zichtbaar maken 214
- 4.12 Spanningen productief maken 216

Nawoord 220

Dankwoord 221

Over de auteurs 222

Auteurs praktijkverhalen 224

Begrippenlijst 228

Registers 232

Literatuurlijst 234

Eindnoten 238

Inleiding

We staan voor urgente maatschappelijke uitdagingen, die onze huidige manieren van denken, doen en organiseren in de kern raken. Wij geloven dat deze maatschappelijke transities niet zozeer om meer kennis vragen, maar vooral om andere benaderingen en een nieuw of aanvullend repertoire. Maar welk instrumentarium kun je inzetten om aanpakken te maken die transities sneller en doortastender laten verlopen?

Handelen in transities

Het is van belang om nu te handelen om een positieve bijdrage te leveren aan de transitieopgaven waar we op uitgedaagd worden. Maar waar hebben we het eigenlijk over als we praten over handelen of interveniëren in transities en wat betekenen die begrippen eigenlijk?

In deze gids definiëren we een *interventie* als: 'één of een serie geplande handelingen of ingrepen die erop gericht zijn om beweging of verandering te realiseren' (De Caluwé & Vermaak, 2009; Cummings & Worley, 2009; French & Bell, 1999). Dit doen we vanuit de gedachte dat wij mensen, organisaties, netwerken en (maatschappelijke) instituties willen helpen om vorm, richting en betekenis te geven aan de opgaven van deze tijd.

We definiëren een *transitie* als: een fundamentele, onbegrensde verandering zonder duidelijke eigenaar die diep ingrijpt in ons denken, handelen en organiseren (Schaminée, 2023). Het gaat dus niet om het verbeteren van het bestaande, of om het ombouwen van het huidige, maar om dingen wezenlijk anders doen. Met 'interveniëren in transities' bedoelen we dus: een proces van één of een serie bewuste ingrepen van één of meerdere personen, met als doel een fundamentele verandering of doorbraak te realiseren op individueel, groeps-, organisatie- of systeemniveau. Dit doen we vanuit de intentie om bij te dragen aan een duurzamere toekomst.

Waarom nog een boek over interveniëren?

In 2021 brachten wij *Het Groot Interventieboek* uit, een boek met 99 interventies en diverse praktijkverhalen om beweging of verandering te realiseren binnen organisaties. Het boek bevat diverse klassiekers uit de organisatie-theorie, ideeën van vakgenoten en natuurlijk nieuwe en vertrouwde concepten en modellen van ons bureau TwynstraGudde, waar wij werkzaam zijn. Waarom voelden we dan de behoefte om nóg een boek te schrijven over interveniëren?

Allereerst geloven we dat het instrumentarium in *Het Groot Interventieboek* onverminderd krachtig is. Maar het repertoire richt zich voornamelijk op het creëren van beweging of verandering *in* organisaties, terwijl de complexe maatschappelijke opgaven van deze tijd zich per definitie *tussen* organisaties afspeelen. Ten tweede komt een aantal interventies uit het eerdere boek voort uit een manier van denken, doen en organiseren die gericht is op het reproduceren of verbeteren van het bestaande. We merken echter dat we deze manier van denken in transitieopgaven juist kritisch tegen het licht moeten houden, omdat meer van hetzelfde niet de sleutel tot een oplossing biedt. Er is een aanvullend repertoire nodig, waarmee we op een andere manier gaan kijken naar vraagstukken en mogelijke oplossingen. En tot slot zien we dat veel interventies uit *Het Groot Interventieboek* zich richten op organisatieveranderingen met een duidelijk einddoel en een overzichtelijk tijdspad. Bij transitievraagstukken kent de beoogde verandering echter een lange looptijd (van één of twee generaties) en is het precieze einddoel ongewis. Veel organisaties bepalen vaak wel een richting, bijvoorbeeld rondom duurzaamheid, circulariteit of positieve impact, maar hoe dat er concreet uitziet en hoe je daar komt, blijft lange tijd onduidelijk. Het gaat daardoor minder om het vinden en implementeren van een 'oplossing' dan om het in een nieuwe staat brengen van het *stelsel*, met behulp van gerichte interventies. Vanwaaruit het gepuzel naar een volgende stap weer verdergaat. Wij

denken daarom dat transitievraagstukken vragen om aanvullend, ander, nieuw, verkennend of doorontwikkeld repertoire, van ons allemaal. We hebben dit boek bewust de transitie'gids' genoemd. Door inzichten uit de praktijk te delen, gidsen we elkaar door deze turbulente tijden, zonder te pretenderen de wijsheid in pacht te hebben.

Gezamenlijke zoektocht

Transitiekunde is een relatief jong vakgebied waarvan de oorsprong in het systeemdenken ligt. Het vakgebied is de afgelopen twintig jaar enorm in ontwikkeling, waarbij de nadruk voornamelijk heeft gelegen op het wetenschappelijk en cognitief begrijpen van transitiedynamieken. Dit roept onverminderd de vraag op *hoe* je daarmee om moet gaan als collectief, samenwerkingsverband, stichting, organisatie, team of maatschappelijk betrokken individu. Hoe kun je transities sneller en doortastender laten verlopen? Op die vraag is geen eenduidig antwoord te vinden. Zoals gezegd is het vakgebied enorm in ontwikkeling. Er ontstaan continu nieuwe situaties, waardoor ook elke dag aanvullende kennis en ervaringen worden opgedaan. Het benodigde repertoire is daardoor nog lang niet uitontwikkeld. Dit raakt meteen ook de kern van onze zoektocht bij het maken van deze gids. Hoewel er tal van mooie transitiepraktijkvoorbeelden beschikbaar zijn en er op veel terreinen betekenisvolle stappen worden gezet, zijn er nog maar weinig concrete interventies uit gedestilleerd. We besloten daarom om bij de praktijk te beginnen en met onze driehonderd collega-adviseurs in gesprek te gaan. Hoe hebben zij onze opdrachtgevers de afgelopen jaren gegidst in de context van maatschappelijke transities? En welk repertoire hebben zij daarbij ingezet of (door) ontwikkeld? En met welke kennis of inzichten zijn zij in de praktijk aan het experimenteren?

Het was in sommige gevallen niet eenvoudig om dit instrumentarium te 'vangen' en uit te werken tot een praktische interventie. Sommige interventies waren succesvol vanwege concrete en beproefde stappen, geïnspireerd op aansprekende denkers en doeners in de transitiewereld, andere waren zeer verkennend van aard. Weer andere bleken

voornamelijk succesvol vanwege een nieuwsgierige grondhouding en een onderzoekende benadering van de betreffende adviseur. Deze interventies hebben we uitgewerkt op een hoger abstractieniveau, waardoor ze een meer exploratief karakter hebben gekregen. Ook zijn er interventies die al vele jaren beproefd worden ingezet en nu zijn doorontwikkeld om ze toepasbaar te maken binnen de context van transitieopgaven. Deze interventies hebben een meer praktisch karakter. Zo zijn we tot een bundel van interventies gekomen die enerzijds nog explorerend van aard, anderzijds reeds beproefd en doorleefd zijn.

Je eigen signatuur

Met deze gids hopen we je een handreiking te geven als je op zoek bent naar inspiratie, of als je (h) erkent dat een transitieopgave iets anders vraagt dan wat jij nu in je rugzak hebt. Door een breed scala aan transitie-interventies op een rij te zetten, willen wij laten zien wat er mogelijk is. Ze zijn in zichzelf geen oplossing voor het grote vraagstuk, maar ze kunnen helpen een gewenste beweging te creëren. Afhankelijk van het transitievraagstuk, de specifieke uitdaging, het doel dat je beoogt en de fase waarin een transitie zich bevindt, kan het inzetten van bepaalde interventies meer of juist minder passend zijn.

We kennen geen adviseur, collega, opgavemanager die of maatschappelijk betrokken individu dat alle interventies uit deze gids kent of beheerst, en dat hoeft ook niet. Vraag je ook af: wat past bij mij? Intervenieren vanuit het Hoofd (cognitief en analytisch) vanuit het Hart (invoelend en vanuit je emoties) of juist vanuit je Handen (concreet en praktisch)? Interventies met een 'ontwikkelingsgericht' of juist een 'politiek' karakter? Interventies die orde scheppen in chaos of die juist destabiliseren? Onze ervaring leert dat je interventies juist met overtuiging kunt inzetten als ze aansluiten bij jouw stijl, ervaring en signatuur. Maar het is ook belangrijk om de grenzen van je eigen professionaliteit te (h)erkennen. Wanneer moet ik doorverwijzen of anderen erbij halen? Of juist kritisch zijn op eigen manieren van denken en doen?

Om inzicht te geven in die persoonlijke signatuur en om de werking van de interventies in de praktijk zichtbaar te maken, hebben we een aantal praktijkvoorbeelden opgenomen. Zo brengen we de interventies als het ware tot leven en geven we kleur aan de toepassing ervan in diverse transitiepraktijken. De diversiteit aan stijlen en toepassingen kun je in deze verhalen teruglezen. Doe er je voordeel mee, maar voel ook de ruimte om interventies verder door te ontwikkelen en naar je eigen hand te zetten.

Bewustwording en verbreding

Onze zoektocht naar *hoe* je kunt interveniëren in transities resulteerde uiteindelijk in deze transitiegids. De gids bevat veertig verschillende interventies, verdeeld over drie hoofdstukken, geïllustreerd met acht praktijkverhalen die kleur geven aan de interventies. Deze interventies zijn in de context van transities klein maar betekenisvol. Ze zijn in zichzelf geen oplossing voor het grote vraagstuk, maar bieden je mogelijkheden om, met behulp van impactvolle stapjes, beweging te creëren.

Nooit af

We hebben de gids samengesteld in de wetenschap dat interventiemogelijkheden in transitieopgaven per definitie oneindig zijn en dat een transitie nooit maakbaar, planbaar of binnen één generatie 'gerealiseerd' kan zijn. Een transitiegids is daarmee ook nooit af. We hebben ons voor deze gids doelbewust gericht op het huidige repertoire van ons bureau, om de omvang ook enigszins behapbaar te houden. Dat repertoire is uiteraard gevoed door andere ervaren denkers en doeners vanuit verschillende disciplines waaronder transitiekunde, bestuurs-, organisatie- en veranderkunde en social design.

We hebben deze gids niet gemaakt omdat wij denken dat we hét antwoord hebben op de maatschappelijke uitdagingen van deze tijd. We willen vooral het leren over interveniëren in transities verstevigen en bevorderen, over de grenzen van organisaties en transitievraagstukken heen. Samen kom je immers verder dan alleen.

Het ontwikkelen van de gids heeft er binnen onze organisatie toe geleid dat we ons eigen denken en doen ten aanzien van interveniëren in transities tegen het licht hebben gehouden en hebben verrijkt. Deze gesprekken hebben ervoor gezorgd dat we samen met onze opdrachtgevers inspiratie hebben opgedaan, kennis hebben ontwikkeld en een gezamenlijke taal zijn gaan vormen over handelen en interveniëren in transities. De zoektocht is met het verschijnen van deze gids zeker niet af, het smaakt vooral naar meer!

1. Intervenieren in transities

In deze gids reiken we interventies aan die kunnen helpen om kleine, betekenisvolle stappen te zetten in een transitieopgave. Dat vraagt om een heldere toelichting op de kernbegrippen in deze gids, 'transities' en 'intervenieren', en om een goede duiding van het concept 'intervenieren in transities'. Dat doen we in dit hoofdstuk, door allereerst het begrip 'transitie' verder te verkennen. Hoe definiëren wij een transitie? Wat zijn transitiekenmerken? Waarin verschilt het van andere vormen van veranderen? En wat zijn de belangrijkste uitdagingen die wij tegenkomen in de transitiepraktijk?

Vervolgens bekijken we het begrip 'intervenieren'. Waar komt het vandaan, wat betekent het, en hoe kies je een passende interventie? Daarna zoomen we in op de kern van deze gids: Wat betekent intervenieren in de context van transities? Waarom vragen transities om aanvullend, ander, nieuw of doorontwikkeld repertoire? En welke andere vaardigheden vraagt intervenieren in een transitieopgave van de veranderaar?

1.1 Wat is een transitie?

Het woord 'transitie' wordt de laatste jaren veelvuldig gebruikt, ook voor tal van verbeter- of verandertrajecten die in zichzelf geen transitie zijn en er misschien niet eens aan bijdragen. Het is een populaire kreet geworden, waar veel mensen, projecten, programma's en organisaties op lijken te willen 'meesurfen'. We vinden het belangrijk om helder te zijn over de definitie die wij hanteren in deze gids. Dat is geen loze semantiek, want we zien dat een transitieaanpak om een ander repertoire vraagt dan andere veranderingen. Door onzorgvuldigheid in het gebruik van het etiket 'transitie' ontstaat daardoor ook al snel rommeligheid in de aanpak.

Wij onderscheiden vanuit de organisatie- en veranderingkunde drie verschillende 'typen' veranderingen (De Witte & Jonker, 2013):

1. Eersteordeveranderingen (*optimalisaties*): deze veranderingen gaan over optimalisatie, oftewel het verbeteren van het bestaande. De opgave is de prestaties van de organisatie te verbeteren, versnellen of efficiënter te maken. Een optimalisatie vindt meestal plaats binnen een relatief kort tijdsbestek en binnen afgebakende grenzen (project, team of organisatie).

2. Tweedeordeveranderingen (*transformaties*): deze veranderingen gaan over *transformatie*, oftewel het herzien van het bestaande, bijvoorbeeld door het introduceren van nieuwe diensten of verdienmodellen, of het ontwikkelen van andere structuren en status quo. Dat betekent dus niet sneller of slimmer werken, maar echt op een andere manier. Een transformatie vindt plaats binnen enkele jaren en binnen een subsysteem, bijvoorbeeld op individueel, team- of organisatie-niveau.
3. Derdeordeveranderingen (*transities*): deze veranderingen zijn fundamentele, onbegrensde veranderingen zonder duidelijke eigenaar die diep ingrijpen op ons denken, handelen en organiseren. Een *transitie* vindt plaats binnen een tijdsbestek van circa 20 tot 50 jaar. Terwijl het bij optimalisaties en transformaties wel mogelijk (maar niet noodzakelijk) is om binnen afgebakende organisatiegrenzen te blijven, gaat een transitie per definitie over organisatiegrenzen heen.

Het onderscheid in 'typen' verandering wordt in de literatuur op verschillende wijzen gemaakt, waarbij de termen transformatie en transitie wisselend worden gebruikt. Ongeacht de terminologie helpt het om scherp te zijn op het soort verandering waar je aan werkt. Dat is van belang omdat de ordes van veranderen om verschillende aanpakken vragen. Door precies te zijn over het type verandering kun je ook preciezer zijn over de interventies die nodig zijn.

In onderstaande tabel is het onderscheid tussen de verschillende ordes van veranderingen schematisch weergegeven. Daarin zie je dat de drie typen veranderingen zich niet alleen onderscheiden in omvang en duur, maar dat ze ook een andere focus, drijfveer en instrumentarium kennen.

Bij het onderscheid in drie ordes van verandering en de notie dat ze alle om een verschillende aanpak vragen, moeten we direct een belangrijke kanttekening plaatsen. Deze ordes van verandering komen vaak tegelijk voor. In een transitie zien we nog steeds optimalisatie- en transformatieprocessen. Maar: de

Tabel 1.1 Drie ordes van veranderen (Janssen & Wesel, 2024)

	Optimalisatie	Transformatie	Transitie
Focus	Verbeteren/versnellen van regels en aanpakken	Vernieuwen van inzichten	Ontwikkelen van principes
Paradigma	Aansluiten bij dominante realiteit/rationaliteit in een organisatie	Introduceren van andere rationaliteiten in een organisatie	Omgaan met contrasterende rationaliteiten in en tussen organisaties
Drijfveer	Gedreven door wens tot optimalisatie	Gedreven door achtergebleven adaptatie of alertheid voor ontwikkeling of creatie	Gedreven door crisis, impasse of moraliteit
Aanpak	Bekende aanpakken door bekende issues	Onbekende aanpakken voor bekende issues	Onbekende aanpakken voor onbekende issues, hanteren van contradicties en tegenstellingen
Leren	Aanleren van betere acties, nieuwe instrumenten binnen bestaande kaders	Leren van alternatieve zienswijzen, verbreden van repertoire binnen een georganiseerde ruimte zoals pilots	Leren leren, zelf initiëren binnen een veranderend systeem, in een niet-georganiseerd speelveld
Instrumenten	Bestaande regels, procedure, modellen, plannen van aanpak	Onderliggende patronen en opvattingen duiden en doorbreken	(Tegen)macht, meerstemmigheid, botsende waardensystemen, transformatieve en exploratieve leerprocessen
Sturingsprincipes	Sturing gericht op tijd, geld en kwaliteit t.b.v. efficiency	Sturing vanuit een gewenst effect/gewenste outcome terugredenerend	Sturing gericht op onderliggende, innerlijke of gedeelde waarden
Niveaus van interveniëren	Aan de oppervlakte. Dat wat zichtbaar is binnen organisatiegrenzen	Boven én onder tafel. Het zichtbare en onzichtbare binnen organisatiegrenzen	Gevestigde systeemorde op de schop, nieuwe ruimte creëren waar partijen zich verbinden, nieuwe spelregels maken

Geïnspireerd op De Caluwé & Vermaak (1997).

essentie van een transitie is dat het gaat om een omkeerbare verandering van werkwijzen, structuren en cultuur. Niet elke optimalisatie of transformatie draagt bij aan een transitie, maar andersom bevat een transitie altijd elementen van transformatie en optimalisatie. Denk bijvoorbeeld aan de mobiliteitstransitie, waarbij we overstappen op de elektrische auto. De elektrische auto is in zichzelf geen transitie, want hij verandert eigenlijk niets aan hoe we wonen, werken en reizen. We optimaliseren het vervoermiddel slechts door de uitstoot te verminderen. Tegelijk is deze optimalisatie wel nodig om onze uitstoot terug te dringen. Of neem het Integraal Zorgakkoord, waarbij we transformeren naar een integrale manier van samenwerken over grenzen van

zorgorganisaties heen. Het is niet alleen een verbetering, maar een transformatie: het wordt wezenlijk anders. Het vraagt om andere competenties, nieuwe manieren van samenwerken, andere structuren en sturingslijnen. Je vindt enkele voorbeelden van optimalisatie- en transformatieprocessen in transities terug in deze gids, bijvoorbeeld in de praktijkverhalen over het volwassenheidsmodel voor klimaattransitie en zorgcoördinatie. Rotmans (2006 en 2012) belicht het verschil tussen transitie als een langetermijnproces en transformatie als de diepgaande veranderingen die binnen zo'n transitie plaatsvinden.

Een verandering is in onze optiek een transitie als er sprake is van een omkeerbare verandering

van werkwijzen, structuren en cultuur. Dit bestrijkt meerdere generaties en overstijgt de grenzen van organisaties. Zo zie je dat er langzaam een fundamentele verschuiving optreedt in de manier waarop we nadenken over hoe we geestelijk en lichamelijk gezond willen leven en oud worden. We zetten stappen naar '*brede welvaart*' en 'brede gezondheid', waarbij 'welvaart' en 'gezondheid' een nieuwe en vooral bredere betekenis krijgen. Dat gaat verder dan het herverdelen van winsten of het bestrijden of voorkomen van ziekte. Het gaat om hoe we op een andere manier zorg dragen voor ieders gezondheid en bestaanszekerheid. Het betekent een forse verandering in ons financiële denken over risico en rendement, en een fundamenteel andere blik op hoe we omgaan met bijvoorbeeld onze fysieke leefomgeving, ons onderwijs en ons voedselsysteem. Het moet niet zomaar beter of anders, het gaat om een diepe, ingrijpende en onbegrensde herziening.

1.2 Waarom transities om interventies vragen

Transitievraagstukken vinden per definitie plaats tussen partijen en organisaties op systeemniveau. Onze stelling is dat we transitievraagstukken niet volledig kunnen begrijpen met wat we al weten. We moeten *leren leren*. De praktijk leert dat er een fase komt waarin diverse wijsheden en waarheden naast elkaar beschikbaar zijn. Het gevolg is disruptieve gebeurtenissen of ontwikkelingen, zoals stijgende energie- en grondstofprijzen, toenemende wachtlijsten in de (jeugd)zorg of op de

woningmarkt, tegenstellingen, paradoxen, chaos en crises. We noemen dit ook wel episodische veranderingen. Ze vinden schoks- en sprongsgewijs plaats. Gevoelens van onrechtvaardigheid en tekenen van onduurzaamheid in de huidige manier van denken, doen en organiseren dringen zich op. Denk aan natuur- of gezondheidsrampen, protestbewegingen, crises rondom stikstof, huisvesting, landbouw en waterkwaliteit. Veel van onze huidige systemen zijn niet langer houdbaar.

In organisaties moet de gelegenheid zijn, of worden gecreëerd, om de boodschap en boodschappers van fundamentele verandering serieus te nemen. Om een weg in te slaan waarbij men op kleine schaal gaat verkennen, ontdekken, experimenteren en leren hoe de toekomst eruit zou kunnen zien. Inzichten en werkingsprincipes hieruit moeten vervolgens opgeschaald en verankerd worden. En tegelijkertijd zullen bestaande structuren, processen en procedures moeten worden afgebroken als ze disfunctioneel zijn in het streven naar een duurzamere toekomst.

Jan Rotmans zegt: 'We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk.' Dit betekent dat we niet te maken hebben met een of twee transities, maar dat er verschillende soorten transitieopgaven tegelijk spelen. Zo onderscheidt Rotmans onder meer transities op het gebied van energie, grondstoffen, landbouw en voedsel, en zorg en onderwijs (Rotmans, 2015). Deze transities werken ook nog eens op elkaar in. Zo vereist de mobiliteitstransitie een betrouwbare infrastructuur voor het opladen van elektrische voertuigen, die op zijn beurt afhankelijk is van de energietransitie. Zonder voldoende groene energiebronnen kunnen elektrische voertuigen hun beloofde milieuvoordelen niet waarmaken. En de overgang naar een ander *energiesysteem* heeft ook weer gevolgen voor de woningbouw, het bedrijfsleven en allerlei ruimtelijke vraagstukken. Daarmee overstijgen transities duidelijk de grenzen van teams en organisaties.

Energietransitie

We schetsen de belangrijkste transitiekenmerken aan de hand van een voorbeeld, in dit geval de energietransitie. De onhoudbaarheid van het huidige energiesysteem blijkt uit allerlei wetenschappelijke rapporten, nieuwsberichten en signalen uit de samenleving. Denk aan de opwarming van de aarde en milieuvervuiling die het gevolg is van de verbranding van fossiele brandstoffen. Om de doelen van het Klimaatakkoord van Parijs te halen, moet het hele energiesysteem op de schop. Er spelen ook allerlei politieke, sociale en economische factoren mee, zoals energiearmoede, klimaatvluchtelingen en protestbewegingen als Extinction Rebellion, die willen dat fossiele subsidies worden afgeschaft.

Met de onhoudbaarheid van het huidige systeem en de noodzaak van een transitie naar een duur-

zaam energiesysteem is echter nog niet duidelijk waar we precies naartoe moeten bewegen en hoe die beweging tot stand moet komen. Veel partijen hebben er belang bij dat alles bij het oude blijft en zitten helemaal niet op verandering te wachten. Zij hebben geïnvesteerd in de huidige infrastructuur en profiteren van de winsten. Tegelijkertijd zijn er allerlei ondernemende burgers, bedrijven en ambtenaren die zien en voelen dat het anders moet en die intrinsiek gemotiveerd en gedreven aan de slag gaan met de energietransitie. Zo is er bijvoorbeeld een enorme opkomst van energiecoöperaties van burgers die besluiten om samen duurzame energie op te wekken, op te slaan en/of te delen. Verder gaan allerlei ondernemingen aan de slag met nieuwe businessmodellen en technologieën die de energietransitie kunnen versnellen.

Transitiekenmerken

Dat er sprake is van transities kan eigenlijk pas achteraf met zekerheid vastgesteld worden. De onhoudbaarheid van het huidige systeem staat in veel gevallen echter wel vast: op de huidige voet doorgaan zorgt voor grootschalige sociale, maatschappelijke, ecologische en economische problemen. Dit voedt ook meteen de noodzaak van de transitie naar een ander, duurzamer systeem. De complexiteit

schuilt onder andere in het feit dat het eindbeeld en de weg daarnaartoe vaak (nog) onbekend, onvoorspelbaar en omstreden zijn. Ook zorgen veel nieuwe oplossingen weer voor andere problemen. Zo is het huidige elektriciteitsnet in Nederland niet toegerust op de toename van vraag naar duurzame energie en zitten veel burgers niet te wachten op een windmolen in hun achtertuin.

Tabel 1.2 Transitiekenmerken

Transitiekenmerk	Toelichting
Complexiteit	Transities zijn complex door de vele systemen, actoren en niveaus die betrokken zijn.
Non-lineariteit	Transities verlopen niet voorspelbaar; ze bevatten fasen van versnelling, stagnatie en terugval.
Langetermijnproces	Transities duren vaak tientallen jaren vanwege de noodzaak van diepe, systemische veranderingen.
Multi-Level Perspective	Transities worden beïnvloed door interacties tussen niches, regimes en landschappen.

Tabel 1.2 Transitiekenmerken (vervolg)

Transitiekenmerk	Toelichting
Onzekerheid	Vanwege de vele variabelen is het moeilijk te voorspellen hoe een transitie zal verlopen.
Co-evolutie	Subsystemen zoals technologie, economie, cultuur en beleid evolueren gelijktijdig en beïnvloeden elkaar.
Schaal- en systeemovergangen	Transities brengen veranderingen in schaal (lokaal naar nationaal) en systeem (bijv. lineair naar circulair) met zich mee.
Actoren en Agency	Verschillende actoren spelen een actieve rol en beïnvloeden het verloop van de transitie.
Experimentatie en leren	Experimenten in niches zijn cruciaal om nieuwe ideeën te testen en te leren voor opschaling.
Systeeminnovaties	Transities vereisen veranderingen in technologie, gedrag, regelgeving en marktstructuren.

Gebaseerd op Rotmans & Loorbach (2010).

Als we deze complexe en grootschalige problematiek vertalen naar het niveau van organisaties, teams en individuen, is het niet gek dat velen regelmatig geen idee hebben hoe het nu verder moet. Doorgaan op de huidige voet is in veel gevallen geen optie, maar de verleiding om bij het oude vertrouwde te blijven is groot. De druk om het anders te doen wordt ook steeds groter, waardoor spanningen binnen teams, organisaties en de samenleving toenemen en de roep om passende interventies steeds luider wordt.

1.3 Transitie-uitdagingen

De behoefte om met behulp van bewuste ingrepen te proberen transities te beïnvloeden wordt groter. We zien in onze praktijk dat opdrachtgevers, opgavemanagers, transitieteams en maatschappelijk betrokken burgers worstelen met verschillende uitdagingen, die tegelijk een appel doen op cognitie (proberen te begrijpen wat er speelt), affectie (doorvoelen wat nu écht belangrijk is) en actie (kleine stappen zetten in grote vraagstukken). We zetten een aantal van deze uitdagingen op een rij.

Cognitieve uitdagingen (hoofd)

- Zicht krijgen op het transitievraagstuk: het is onduidelijk hoe het transitiesysteem er precies uitziet en wat de onderliggende problematiek en dynamieken zijn.

- Zicht krijgen op het speelveld: het is onduidelijk wie de relevante actoren zijn, wie welke rol heeft in een onbegrensd speelveld en wat de bijbehorende en benodigde machts- en taakverdeling zijn.
- Leren leren: er is onvoldoende ruimte, lerend vermogen of nieuwsgierigheid naar andere mogelijkheden of nieuwe perspectieven. We zoeken bekende oplossingen voor onbekende problemen.
- Richting geven: de oncontroleerbaarheid en onvoorspelbaarheid van de transitieopgaven maakt het lange tijd onduidelijk waar het precies naartoe gaat, wat gewenste toekomstbeelden zijn en waar we het wel en niet voor doen.

Affectieve uitdagingen (hart)

- Verbinding maken met onderliggende waarden en overtuigingen: we zijn (veelal) onvoldoende verbonden met ons eigen innerlijke kompas en er is weinig wederzijds begrip, terwijl we elkaar nodig hebben om de transitie verder te brengen.
- Belemmerende structuren en manieren van organiseren doorbreken: er is onvoldoende slagkracht of bereidheid om bestaande denkbeelden of zienswijzen tegen het licht te houden, fundamenteel te herzien of te slopen. We blijven vastzitten in onze huidige manier van denken, doen en organiseren.

Actieve uitdagingen (handen)

- Verbindend samenspel organiseren over bestaande grenzen heen: er is een gebrek aan draagvlak, gedeeld eigenaarschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid.
- Omgaan met contrasterende perspectieven en waarheden: we komen niet verder door gedoe, spanningen en conflicten.
- Het niet direct zelf ervaren van tastbare resultaten en effecten op systeemniveau: we zetten kleine stapjes in het heden voor een nog onzeker en onduidelijk resultaat op lange termijn.
- Bestaande machtsdynamieken op systeemniveau doorbreken: gevestigde belangen worden angstvallig bewaakt.

Deze uitdagingen laten zien dat transitieopgaven nieuwe, andere of aanvullende uitdagingen met zich meebrengen ten opzichte van optimalisatie- of transformatievraagstukken.

1.4 Interveniëren

Laten we kijken naar het tweede centrale begrip in deze gids, namelijk *interveniëren*. Wat verstaan we hier precies onder? De Amerikaanse bedrijfskundige Chris Argyris stond in de jaren zeventig en tachtig aan de basis van het vakgebied interventiekunde. Hij zag het vooral als een praktijkgerichte benadering waarin verschillende vakgebieden, zoals organisatiekunde, sociologie, psychologie en filosofie, samenkomen. In essentie betekent interveniëren volgens Argyris het bewust ingrijpen in een situatie op een manier die fundamenteel leren en verandering bevordert, door niet alleen de symptomen van problemen aan te pakken, maar ook de diepere, onderliggende oorzaken en patronen die aan die problemen ten grondslag liggen. Na Argyris zijn er nog tal van definities ontwikkeld. Wij hanteren in deze gids de definitie die in onze optiek het beste aansluit op onze praktijk: **'interveniëren is het proces van één of een serie geplande handelingen of ingrepen die erop gericht zijn om beweging of verandering te realiseren'** (De Caluwé & Vermaak, 2006; Cummings & Worley, 2009; French & Bell, 1999).

Met interveniëren in transitieopgaven bedoelen we: **'een proces van één of een serie bewuste ingrepen van één of meerdere personen, met als doel een fundamentele verandering of doorbraak te realiseren op individueel, groeps-, organisatie- of systeemniveau, vanuit de intentie om de wereld duurzamer te maken'**.

1.5 Interve- niëren in de context van transities

Het kiezen van interventies met als doel een verandering te realiseren vereist volgens Argyris een doordachte benadering waarin je rekening houdt met zowel de aard van het probleem als de dynamieken binnen het systeem. Boonstra (2009) zegt niet voor niets dat het selecteren van een interventie geen kunstje is, maar een kunde. Het gaat verder dan het selecteren van een leuk instrument. Dat geldt voor interveniëren in optimalisaties en transformaties, en al helemaal bij transities. Onze huidige systemen draaien zich steeds verder vast, waarbij ongerichte aanpakken en losse interventies weinig soelaas bieden. Sterker nog: de huidige systemen houden die problemen in stand of vergroten deze. Je zou kunnen zeggen dat de manieren waarop we die problemen willen oplossen vaak net zo goed onderdeel zijn van het probleem, omdat ze vanuit dezelfde manier van denken zijn ontstaan. Goedbedoelde ingrepen kunnen onverhoopt een systeem verder vastdraaien, meer van hetzelfde reproduceren of meer belemmeringen opwerpen. Je kunt het nog zo goed bedacht hebben, het creëren van verandering of beweging verloopt in de praktijk grillig en anders

dan je vooraf had bedacht, zeker in de context van transities, die in essentie onvoorspelbaar, onbeheersbaar en oncontroleerbaar zijn.

Interveniëren in transitie gaat in onze optiek om het erkennen van de noodzaak dat onhoudbare systemen fundamenteel en onomkeerbaar veranderd moeten worden, zodanig dat het de problemen oplost die aan het oude systeem verbonden waren. Hoe dat er precies uit moet komen te zien, is een proces dat zich gaandeweg ontvouwt. Tegelijkertijd is het voor individuen of organisaties onmogelijk om zelfstandig een compleet systeem te veranderen. Wat wel mogelijk is, is om je eigen repertoire op te rekken om systemen te kunnen begrijpen en doorleven, en om slim in te grijpen en te proberen hefboomeffecten te creëren richting een duurzamere toekomst.

Hoe kies je dan een 'passende' interventie voor de transitie-uitdaging die voor ons ligt? Daar kunnen we helaas geen pasklaar antwoord op geven. Dan zouden we het vakgebied van de interventiekunde én de complexiteit en onvoorspelbaarheid van transitieopgaven geen recht doen. Werken aan transities is een iteratief proces. Er is geen *quick fix* of *one size fits all* die alles oplost. Wij denken dat de essentie is dat je bepaalt welke interventie(s) er op dit moment, in die specifieke transitieopgave, voor die uitdaging, met deze betrokkenen en met deze veranderaar tot een mogelijke doorbraak zou(den) kunnen leiden. We hebben een keuzehulp ontwikkeld, op basis waarvan je een dergelijke afweging kunt maken, zie tabel 1.3.

Tabel 1.3 Keuzehulp bij transitieopgaven

	Uitdaging	Wat is helpend?	Behulpzame interventies in deze gids	Transitiekenmerk
Hoofd	Er is geen zicht op het vraagstuk. Het is onduidelijk hoe het systeem eruitziet, wie de relevante actoren zijn en wat de onderliggende problematiek en dynamieken zijn.	Vergroten transitiekennis	Transitiecanvas, Futuring, System mapping, Systeemanalyse m.b.v. Multi-Level Perspective, Volwassenheidsmodel, Wendbaarheidsscan	Complex
	Er is onvoldoende ruimte, lerend vermogen of bereidheid om bestaande denkbeelden of zienswijzen tegen het licht te houden en fundamenteel te herzien om met verandering op systeemniveau om te kunnen gaan. Men heeft moeite met het uitblijven van directe en planbare resultaten.	Vergroten reflexief vermogen	Leercirkel, Regimebril, Reflexieve monitoring, Dynamische leeragenda en de Transitiegarage	Onbekend
	Het is onduidelijk wie de relevante actoren zijn, wie welke rol heeft en wat de bijbehorende en benodigde taakverdeling is in een onbegrensd speelveld.	Vergroten bewustzijn rol en plek	Raamwerk voor transitiesturing, Transitietaken en Transitierollen verkennen	Verschuivende rollen
Hart	Alles om ons heen verandert en het is onduidelijk waar we het precies (wel en niet) voor doen. Er is een gebrek aan houvast en zingeving.	Verbinden met innerlijke kompas	Moreel beraad, Waardengedreven gesprek, Narratieve benadering en Buddha Inquiry	Intrinsiek gemotiveerd en diepgaand
	Er is weinig of onvoldoende wederzijds begrip, terwijl we elkaar wel nodig hebben om de transitie vooruit te brengen.	Empathie, elkaar begrijpen	Belevingsbruggen slaan, Kruip in de huid van ... en Transitiebegrip	Grensoverstijgend
	We blijven vastzitten in onze huidige manieren van doen, denken en organiseren. We zoeken bekende oplossingen voor onbekende problemen.	De moed tonen om patronen te doorbreken	Transitiearena, Het glazen huis van Thorbecke, Transformatief leren en Transitieopstelling	Schoksgewijs
Handen	Er is geen duidelijke richting of gewenst toekomstbeeld waar het naartoe moet en waar we het wel (of niet) voor doen.	De toekomst vormgeven	Backcasting, (Ver)bouw je toekomst, Toekomstscenario's vormgeven, Moonshot, Transitie-experimenten, BEANS	Langdurig en onvoorspelbaar
	Er is een gebrek aan draagvlak, gedeeld eigenaarschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid.	Verbindend samenspel organiseren	Proof of the pudding, Drijfveren-bewegingskaart, Verankeren	Grootschalig
	We komen niet verder, er is gedoe, spanning en conflict en we hebben moeite om met contrasterende perspectieven om te gaan.	Conflict constructief maken en spanningen doorstaan	Botsproeven, Meerstemmigheid zichtbaar maken, Spanningen productief maken	Omstreden

1.6 Het 3H-model

Interveniëren in transitities vraagt om specifieke vaardigheden en kwaliteiten, zodat betrokkenen leren omgaan met de kenmerken en uitdagingen van transitities. We hebben een model ontwikkeld met vaardigheden die nodig zijn om gericht te kunnen interveniëren in transitities, geïnspireerd op het Inner Development Goals (IDG) Framework.

Het IDG Framework is een internationaal erkend raamwerk met 25 transformatieve vaardigheden voor duurzame ontwikkeling. Deze vaardigheden zijn geclusterd in vijf categorieën (zijn, denken, relateren, samenwerken en doen) en zijn onder meer gebaseerd op wetenschappelijke onderzoeken naar de vaardigheden van studenten in onderwijsprogramma's over duurzaamheid.¹

Hoewel ze alle waardevol zijn, brengen de vele transformatieve vaardigheden in het model weinig focus of precisie. Anderzijds bevat het model ook een aantal elementen die in onze optiek niet per definitie transitiegerelateerd zijn, zoals het faciliteren van groepen en goede communicatieve vaardigheden. Dit zijn vaardigheden die zeker nuttig kunnen zijn in transitieopgaven, maar net zo goed van pas komen bij optimalisatie- en transformatievraagstukken.

We hebben er daarom voor gekozen om een compacter, meer gestroomlijnd model te ontwikkelen: het 3H-model. Vanuit de optiek dat

transitie-uitdagingen een appel doen op cognitie, affectie en actie, hebben we gekozen voor een indeling in de clusters Hoofd, Hart en Handen, elk met drie vaardigheden en kwaliteiten (transitie-kennis, reflexief vermogen, bewustzijn van rol en plek; innerlijk kompas, empathie, moed; en doorstaan, verbindend samenspel organiseren en de toekomst vormgeven). Met de ontwikkeling van dit model hebben we geprobeerd recht te doen aan de kenmerken van transitities en de vaardigheden die het vraagt om hiermee om te gaan, en tegelijkertijd een handvat te bieden voor de voornaamste uitdagingen die wij tegenkomen in onze transitiepraktijk.

We zijn niet de eersten met een model met Hoofd, Hart en Handen. Het eerste model met deze indeling vindt zijn oorsprong bij de Zwitserse pedagoog Johann Heinrich Pestalozzi (1746-1827). Hij introduceerde de 'pedagogie van hoofd, hart en handen' (Smith, 2020). Ook daarin verwijst het hoofd naar cognitie en denken: het analyseren van situaties, het ontwikkelen van inzichten en het formuleren van doelen. Denken helpt complexiteit te begrijpen en strategische keuzes te maken. 'Hart' verwijst naar emoties en affectie. Betrokkenheid, empathie en passie zijn brandstof voor actie. Het hart zorgt voor motivatie, inzet en intrinsieke drive bij verandering. 'Handen' ten slotte verwijst naar daadkracht en actie: concrete stappen zetten, experimenteren, plannen uitvoeren en resultaten boeken.

Figuur 1.1 Het 3H-model



1.7 Werkings- principes

We vonden het waardevol om de interventies in deze gids ook een aanvullende veranderkundige notitie mee te geven.

Dit doen we aan de hand van de door Léon de Caluwé en Hans Vermaak (2019) ontwikkelde kleurentheorie. Inmiddels is het een van de bekendste veranderkundige metatheorieën, en tevens grondig wetenschappelijk gevalideerd. In de gids gebruiken wij de vijf perspectieven uit de kleurentheorie om het onderliggende ‘werkingsprincipe’ te duiden. Dat doen we door te kijken naar het doel of de intentie waarmee de interventie wordt ingezet (wat wil je ermee bereiken?). Gaat dat over het bij elkaar brengen van verschillende partijen en belangen? Iets rationeel, planmatig implementeren of analyseren? Anderen inspireren of motiveren?

Een leerproces op gang brengen of nieuwe perspectieven introduceren? Of wil je juist blokkades wegnemen of energie aanwakkeren? We lichten de vijf verschillende werkingsprincipes hieronder nader toe.

Het werkingsprincipe **belangen** (geel) is gebaseerd op sociopolitieke opvattingen waarin belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen. Aan dit soort denken ligt de vooronderstelling ten grondslag dat beweging of verandering ontstaat als je genoeg rekening houdt met belangen of als je druk uitoefent. Deze interventies zijn gericht op het bij elkaar brengen van belangen en het stimuleren van een onderhandelingsexercitie, met als doel het bereiken van haalbare uitkomsten.

Het werkingsprincipe **planmatig** (blauw) is gebaseerd op het rationeel ontwerpen en implementeren van verandering. Expertmatig onderzoek is binnen dit paradigma vaak de basis voor het definiëren van oplossingen en doelstellingen. Interventies

moeten zorgen voor vooraf gedefinieerde uitkomsten. Instrumenten voor meten, weten en analyseren zijn daarom de belangrijkste interventies vanuit dit principe.

Het werkingsprincipe **motiveren** (rood) gaat uit van de veronderstelling dat je gedragsverandering kunt bewerkstelligen door mensen op de juiste manier aan te sporen. Het doet denken aan ruilhandel: je levert de middelen en reikt beloningen uit. In ruil daarvoor nemen medewerkers verantwoordelijkheden op zich en doen ze hun best. Deze interventies zijn gericht op persoonlijke ontwikkeling, het versterken van de teamspirit en het enthousiasmeren van mensen, bijvoorbeeld aan de hand van een inspirerende visie. In essentie draait het om aandacht en zorg voor mensen.

Het werkingsprincipe **ontwikkelen** (groen) gaat uit van actieleren en organisatieontwikkeling: veranderen en leren worden gezien als onlosmakelijk verbonden begrippen. Mensen zetten interventies in om de grenzen van hun capaciteiten te ontdekken en hun handelingsrepertoire te verbreden en verdiepen. Interventies zijn gericht op het creëren van leersituaties, bij voorkeur in groepsverband. Ze stellen mensen bijvoorbeeld in staat om feedback te geven of te krijgen, en om samen te experimenteren. Het werkingsprincipe **organisch** (wit) kun je zien als een reactie op de 'geplande visie' op verandering. Een centraal idee binnen dit paradigma is dat alles autonoom verandert. Deze interventies katalyseren vooral beweging of verandering; ze geven datgene wat toch al stond te gebeuren een extra duw in de rug. Betekenisgeving speelt een belangrijke rol, en interventies zijn onder andere gericht op het onderscheiden en opsporen van onderstromen.

Leeswijzer

Interveniëren in transitie vraagt om interventies gericht op cognitie, affectie én actie, dus Hoofd, Hart én Handen. Het 3H-model voor transitie dient daarom als leidraad en primaire ordening van de interventies in deze gids. Een nadere toelichting en verdieping van elke categorie en de bijbehorende vaardigheden en kwaliteiten vind je in de inleiding van de hoofdstukken 2, 3 en 4. Elk hoofdstuk bevat enkele praktijkverhalen van organisatieadviseurs die een illustratie geven van de toepassing van een aantal interventies in de praktijk.

Bij elke interventie in deze gids is met een symbool aangegeven welke werkingsprincipes erop van toepassing zijn. Je kunt het werkingsprincipe van de interventie nuanceren; afhankelijk van het doel en de intentie van de persoon die de interventie inzet, kunnen interventies van kleur verschieten. Een overzicht van alle interventies, gerangschikt op alfabet en naar werkingsprincipe, vind je achter in deze gids.

In de interventies gebruiken we soms begrippen die wellicht nadere toelichting behoeven voor hen die daar nog niet goed mee bekend zijn. Daarom hebben we achterin een begrippenlijst opgenomen. De begrippen in deze lijst staan in de tekst cursief en in kleur weergegeven. We hebben bij elke interventie een reflectie gegeven, gebaseerd op de ervaringen met deze interventie.

We kunnen ons voorstellen dat je het slim en waardevol vindt om met iemand te sparren als je een voor jou nieuwe interventie inzet, of als je moet interveniëren in een voor jou nog onbekende transitieopgave. In dat geval is het wat ons betreft vanzelfsprekend dat je ruggenspraak hebt met een ervaringsdeskundige, zowel in de voorbereiding als bij de uitvoering van de interventie. Bij elke interventie vind je daarom een QR-code. Daarmee kun je altijd eenvoudig contact opnemen met een adviseur van organisatieadviesbureau TwynstraGudde, die je meer kan vertellen over de toepassing van de interventie of over zijn of haar praktijkervaringen binnen een specifieke transitieopgave.

We vertrouwen erop dat je, met deze gids in je achterzak, een preciezere en meer gerichte aanpak kunt maken met behulp van slim gekozen interventies, vanuit de intentie om de transitieopgave(n) waarvoor je staat sneller en doortastender te laten verlopen.



2.8 Regimebril

Wat is het?

De Regimebril is een methode om kritisch te kijken naar de dominante manier van denken, doen en organiseren (het *regime*). Het is een concept uit het transitieonderzoek en komt onder andere voort uit het werk van Joshua Cohen (2023). Welke elementen daarvan zijn helpend voor de transitieopgave die voor je ligt? Welke werken juist belemmerend?

Wat is het doel van de interventie?

Een vis is zich niet bewust van het water waarin hij zwemt: deze metafoer wordt vaak gebruikt om te illustreren dat mensen zich vaak niet bewust zijn van de context en omgeving die hun denken en handelen beïnvloeden. Deze contexten zijn voor hen zo vanzelfsprekend en normaal dat ze zelden worden opgemerkt of bevestigd. De Regimebril helpt mensen om kritisch te kijken naar hun context en omgeving, en de manier waarop deze van invloed is op de transitie waar zij voor staan. Welke structuren, culturen en werkwijzen zijn nu de norm? Wat vinden we 'normaal'? Waar geloven we in? Wat hebben we met elkaar afgesproken over de heersende norm? Denk bijvoorbeeld aan de manier waarop we ons voedsel produceren, omgaan met water, op reis gaan, ons verplaatsen voor woon- en werkverkeer of ons zorgsysteem hebben georganiseerd. Door dit inzichtelijk te maken, kunnen vervolgens aspecten die de transitie vooruithelpen (*enablers*) en blokkeren (*barrières*) worden geïdentificeerd en zo nodig aangepakt.

Wanneer zet je de interventie in?

Je kunt deze interventie inzetten als je effectiever wilt interveniëren in jouw transitieopgave. Door zicht te krijgen op enablers en barrières kun je gericht acties inzetten binnen een transitieproces. Door enablers te herkennen, te benutten en te

versterken en door barrières te identificeren, af te breken of aan te pakken maak je de weg vrij voor duurzame verandering.

Voorbeelden van enablers in onze bestaande structuren, culturen en werkwijzen zijn:

- beleid: subsidie voor duurzame energie, strengere milieuwetgeving, technologische innovatie;
- technologische innovatie: bijvoorbeeld technologie op het gebied van zonne-energie of de ontwikkeling van thuisbatterijen voor het opslaan van overtollige zonne-energie;
- netwerken en samenwerkingsverbanden: publiek-private samenwerkingen, kennisnetwerken. Deze bevorderen kennisuitwisseling, innovatie en gezamenlijke actie voor duurzame ontwikkeling;
- maatschappelijke druk en bewustzijn: bijvoorbeeld een groeiende vraag naar duurzame producten, maatschappelijke bewegingen voor klimaatverandering, normaliseren van tweedehands kleding;
- economische prikkels en marktontwikkelingen: stijgende kosten van fossiele brandstoffen, dalende kosten van duurzame energie.

Voorbeelden van barrières in onze bestaande structuren, culturen en werkwijzen zijn:

- ingebedde belangen en machtsstructuren: invloed van fossiele-brandstofindustrieën, gevestigde belangen in traditionele sectoren, machtsposities van grote banken;
- institutionele eigenschappen: bureaucratische traagheid, conservatieve beleidsbenaderingen die innovatie vertragen of blokkeren;
- economische en financiële barrières: hoge aanvankelijke investeringskosten voor duurzame technologieën, beperkte toegang tot financiering;

WAT IS HET WERKINGSPRINCIPE?



BELANGEN



PLANMATIG



MOTIVEREN



ONTWIKKELEN



ORGANISCH



MEER WETEN?

Scan de QR-code.

- technologische lock-ins: afhankelijkheid van bestaande infrastructuur voor fossiele brandstoffen;
- cognitieve en culturele barrières: gebrek aan bewustzijn of kennis over duurzame alternatieven, weerstand tegen verandering van gewoontes en praktijken.

Wat heb je nodig?

Voor deze interventie heb je een workshopsetting nodig, een kritische en onbevangen blik, een begeleider, flip-overs en stiften. Daarnaast een groep mensen die werkt aan dezelfde transitie, bestaande uit medewerkers van de eigen organisatie. Omdat het voor een goede reflectie van belang is om voldoende afstand te hebben tot de eigen context, is het aan te bevelen om ook mensen van buiten erbij te betrekken, zoals auditors en onderzoeksjournalisten.

Bronnen

Griessler, E. (2023). *From Experimentation to Structural Change*.

Grin, J. (2020). *Doing System Innovations from within the Heart of the Regime*.

Loorbach, D. (2007). *Transition Management: New Mode of Governance for Sustainable Development*. International Books.

Lowndes, V., & Roberts, M. (2013). *Why Institutions Matter*.

Reflectie

Je kunt de Regimebril goed combineren met een interventie die gericht is op het vormgeven van de toekomst, zie hoofdstuk 4. Door éérs de regimebril op te zetten en daarna aan de slag te gaan met de toekomst, worden deelnemers uitgedaagd om een visie te ontwikkelen die voorbijgaat aan het huidige regime en bestaande barrières.

Hoe zet je de interventie in?

De Regimebril kent de volgende stappen:

Stap 1: Identifieren. Identificeer met elkaar de dominante structuren, culturen en werkwijzen binnen het regime in de betreffende transitie. Ga vervolgens met de deelnemers aan de slag. Neem een flip-over en verdeel deze in drie vlakken. Plak op een derde deel de structuren, op het tweede deel de culturen en op het derde deel de werkwijzen. Om achter de dominante structuren, culturen en werkwijzen te komen, kun je verschillende werkvormen inzetten, zoals:

- Laat elke deelnemer een spotprent tekenen van hun organisatie en deze presenteren. Reflecteer vervolgens gezamenlijk op de inzichten en wat dit vertelt over de dominante structuren, culturen en werkwijzen binnen deze organisatie.
- Laat de deelnemers tweetallen maken en elkaar interviewen. De interviewer speelt bijvoorbeeld een buitenaards wezen dat onze structuren, culturen en werkwijzen niet kent. Het is aan de geïnterviewde om deze uit te leggen en aan de interviewer om vanzelfsprekendheden ter discussie te stellen. Reflecteer vervolgens plenair over de opgedane inzichten.
- Laat de deelnemers in tweetallen een rollenspel doen. Eén deelnemer is de nieuwe medewerker, teamlid of bewoner die enthousiast is om ergens te beginnen en zo snel mogelijk van toegevoegde waarde wil zijn. De ander is een medewerker met veel ervaring binnen dit bedrijf en met de transitie. Wat móét de nieuwe medewerker te horen krijgen van de ervaren medewerker om te kunnen meedraaien? Reflecteer op wat het gesprek zegt over de dominante structuren, culturen en werkvormen.

Stap 2: Niches. Breng vervolgens de niches in kaart. Welke (f)actoren, samenwerkingsverbanden, experimenten, innovaties of initiatieven dagen de gevestigde orde en status quo uit? Wat zijn hun drijfveren? Hoe veranderen zij het systeem? Vanuit welke overtuigingen? Laat deelnemers de (potentiële) krachten van de niches uitvergroten door ze een bijpassende superheldennaam te geven.

Stap 3: Enablers en barrières in kaart brengen. Als duidelijk is wat de dominante structuren, culturen en werkwijzen zijn en welke niches de gevestigde orde uitdagen, deel je de groep in tweeën. Maak in de ruimte een lijn op de grond van tape, waarbij je een onderscheid maakt tussen de regimekant en de nichekant. De tape symboliseert het 'prikkel-draad' dat voorkomt dat niche- en regimespelers gezamenlijk aan de transitie werken. Een deel van de groep neemt plaats aan de regimekant van de lijn en het andere deel aan de nichekant. Laat beide groepen in kaart brengen hoe bepaalde onderdelen uit de dominante structuren, culturen en werkwijzen het regime of de niches helpen (enablers) en welke het regime of de niches tegenwerken (barrières). Voor de mobiliteitstransitie naar elektrisch deelvervoer, netwerken van fietspaden, wandelroutes en toegankelijker openbaar vervoer kunnen enablers bijvoorbeeld zijn: belastingvoordelen voor het aanschaffen van elektrische auto's, prijsvoordelen voor het reizen met het openbaar vervoer, steden met autovrije zones en veranderende attitudes ten opzichte van autobezit. Barrières voor een duurzamere mobiliteitstransitie kunnen bijvoorbeeld zijn: steeds minder toegankelijkheid tot het openbaar vervoer in de regio, duurder wordende treinkaartjes, groeiende kosten voor elektrische auto's.

Stap 4: Versterken of wegnemen. Laat zowel de regime- als de nichekant hun enablers en barrières delen en voer hierover een plenair gesprek. Laat het team vervolgens selecteren welke enablers dit team voor de nichepartijen wil versterken en welke barrières zij voor hen willen wegnemen. Op basis van deze selectie brengt het team concrete vervolgstappen in kaart om hiermee aan de slag te gaan.



3.5 Goede voorouder

Wat is het?

De goede voorouder is een interventie om vanuit je hart een voorstelling te maken van de verre toekomst vanuit de verbinding met een persoon van een andere generatie die dicht bij je staat. Door de toekomst te visualiseren vanuit deze persoon en los te komen van het heden ontstaat er een advies vanuit de volgende generatie dat je kijk op je handelen in het nu kan veranderen.

Wat is het doel van de interventie?

Het doel van deze interventie is om het bewustzijn te vergroten én om invoelbaar te maken hoe je handelen in het huidige moment impact heeft op een voorstelbare, denkbeeldige, duurzame toekomst. Door jezelf of anderen in te beelden in de toekomst, kun je ontdekken welke waarden, acties en keuzes in het hier-en-nu écht belangrijk zijn voor een duurzame en rechtvaardige toekomst. Met behulp van deze interventie verbeeld je op persoonsniveau de toekomst. Deze wordt daardoor heel persoonlijk en concreet, en doet een beroep op intergenerationele empathie én je innerlijke kompas. Het maakt de toekomst invoelbaar.

Wanneer zet je de interventie in?

Je zet deze interventie in wanneer mensen moeite hebben om de huidige context helemaal los te laten en verbeelding toe te staan, of om te beginnen met ontwerpen of scheppen met het oog op een gewenste wereld. Of wanneer de essentie een beetje zoek is geraakt: waarom doen we dit eigenlijk? Kort gezegd: deze verbeeldingsinterventie is een mogelijk antwoord als de transitie stagneert.

Wat heb je nodig?

Zorg bij deze interventie voor stilte, concentratie en veiligheid, zodat iedereen zijn of haar ogen kan sluiten. Voor het individuele deel en de reflectie heb je

al met al ongeveer een uur nodig. Er zijn alternatieven denkbaar voor het live voorlezen in een sessie, zoals een luisterwandeling met een koptelefoon, of een vooraf opgenomen individuele thuisopdracht. Het auditieve karakter is essentieel.

Bron

Twaalfhoven, M. (2024). *Toekomsttools en interventies*.

Reflectie

De goede voorouder is een interventie die je in staat stelt om te achterhalen wat voor jou in het heden van belang is om met de toekomst die je je voorstelt om te gaan. Door te denken vanuit dit toekomstbeeld dat je met deze oefening scherp voor de geest kunt krijgen, kun je ontdekken hoe je naar die toekomst kijkt en hoe je vanuit die toekomst met een empathische houding naar jezelf kunt kijken en jezelf kunt adviseren. Het delen van het verhaal (zie kader hierna) met een andere deelnemer zorgt voor kwetsbare gesprekken waarin je je op een diep niveau met diegene kunt verbinden.

WAT IS HET WERKINGSPRINCIPE?



BELANGEN



PLANMATIG



MOTIVEREN



ONTWIKKELEN



ORGANISCH



MEER WETEN?

Scan de QR-code.

Hoe zet je de interventie in?

Je kunt deze interventie inzetten in een een-op-een-setting, maar ook in kleine of grote groepen. Je doorloopt de volgende stappen:

Stap 1: Stilte. Begin met een korte stilteoefening. Dit helpt het zich bewust worden van eigen gevoelens, gedachten en lichaam, wat de kwaliteit van de ervaring kan verbeteren.

Stap 2: Visualisatie. Neem de deelnemer(s) mee op reis de toekomst in, in de schoenen van een dierbaar persoon van een volgende generatie. Dit doe je aan de hand van een verhaal. Zoals onderstaand verhaal van Merlijn Twaalfhoven (2024):

Ga rustig zitten, sluit je ogen en voel hoe je kunt landen in je stoel, met je beide voeten op de grond. Luister even naar je adem. Hoor hoe die in- en uitgaat. Dit is de tijd, de tijd die stroomt. Jij zit hier, op je stoel. Je deelt deze tijd met al die mensen die nu ook leven. Jouw generatie, in een immense keten van voorouders en nakomelingen. Dit is de tijd waarin jij een rol speelt, waarin je voortbouwt op alle kennis, ideeën en projecten van de generaties voor je. Je bouwt mee aan de samenleving, het bestaan en geeft ook jouw ideeën en de vrucht van jouw werk door aan een volgende generatie.

Ken je iemand die nu jong is? Een kind dat nu bijvoorbeeld tussen de tien en vijftien jaar oud is. Het mag ook iets ouder of jonger zijn, maar kies iemand die je kent, die jou dierbaar is. Stel je eens voor dat hij of zij voor je staat en je hem of haar kunt aankijken. Spreek in gedachten de naam van deze persoon uit, maak contact.

Zou je je nu kunnen voorstellen hoe deze persoon naar jou kijkt? Hoe het is om in zijn of haar schoenen te staan en jou als groot mens voor zich te zien? Kun je je voorstellen hoe het is om kind te zijn in deze tijd, in deze wereld? De verleiding van de telefoon. De grote mensen die over belangrijke dingen praten. De mooie dingen die er zijn – wat je leuk vindt, wat je met vrienden doet. Misschien verheug je je op je verjaardag of de vakantie die komt, of ben je nog vol met wat er vandaag op school is gebeurd ... een grap, of een ruzie.

Stel je voor dat jij als kind een stap in de tijd maakt. Hoe oud ben je over vijf jaar? Je ouders zijn nog

steeds druk met werk, jij bent een slag groter. Je krijgt een iets concreter idee van wat jij in de wereld wilt gaan doen, wat je zou kunnen studeren of welk werk leuk is ... en je hebt best een mening over de rommel die grote mensen maken. Vervuiling, oorlog, armoede, onrechtvaardigheid, en al die problemen die ontstaan door klimaatverandering. Er verandert veel. Bepaalde producten zijn veel duurder geworden, en er zijn nieuwe technologische spullen gekomen.

En over tien jaar, in 2035, hoe oud ben je nu? Je groeit op in een veranderende wereld. Ongelijkheid is op bepaalde plekken helemaal uit de hand gelopen. Maar er zijn ook plekken die oude structuren hebben losgelaten en op een nieuwe manier functioneren. Het is ook een wereld waarin enorme behoefte is aan mensen die werken aan nieuwe plannen en vormen van samenwerking. Je ziet een rol voor jezelf, een plek om te werken. Maar je ziet ook dat er elke dag nieuwe ontwikkelingen zijn, dat alles aan het bewegen is.

We maken een stap naar 2045, twintig jaar vanaf nu. Hoe oud ben je? Je bouwt nu aan je eigen leven, je hebt besloten te verhuizen naar een andere plek, om de onzekerheid te ontvluchten. Heb je een rustige, fijne plek kunnen vinden? Of is de onenigheid en onrust van buitenaf niet meer weg te denken? Met wie woon je daar? Heb je een relatie, denk je na over kinderen? Wat doe je voor werk? Houd je je bezig met grote dingen, waarmee je misschien nationaal of internationaal probeert te werken aan verandering? Of richt je je juist op het kleine, het lokale? Zit je met je handen in de aarde, of werk je aan verbinding tussen mensen, een-op-eencontact? Waar maak je je zorgen over? Wat maakt je blij?

En nu, over dertig jaar, is het 2055. Stel je voor hoe oud je nu bent. Het leven is ingrijpend veranderd. Wat technologie betreft, maar ook wat landschap en natuur betreft. Zo is er in Nederland niet alleen meer ruimte voor rivieren gemaakt, maar ook voor de zee. En niet alleen hier, over de hele wereld zijn sommige gebieden onleefbaar geworden, en komen andere plekken juist tot bloei. Je beslissing om tien jaar geleden te verhuizen was goed aangevoeld, je bent nu deel van een plek waar nieuwe mogelijkheden zijn, waar oude regels zijn losgelaten en je in een gemeenschap leeft die een heel duidelijke missie heeft om vernieuwend en innovatief te zijn, maar die ook

de waardevolle dingen uit het begin van deze eeuw koestert. Je draagt hieraan bij, en dat voelt hoopvol. En je bent vader of moeder geworden, er is een kind geboren. Je geeft het leven door, en daarmee ook de hoop. Je denkt na over de toekomst van je kind. De plek waar jij nu woont, en de gemeenschap waar jij aan bijdraagt, is een goede plek om op te groeien. Hier zie je jouw kind en misschien later je kleinkinderen op een fijne manier oud worden.

Stel je eens voor dat deze persoon, dit kind dat intussen zelf vader of moeder is geworden, ongeveer zo oud is als jij nu – hier in 2025. Stel je voor dat deze persoon jouw zorgen, ideeën en ambities van 2025 door en door zou kennen, en dat hij of zij jou een brief zou schrijven. Hij of zij schrijft vanuit 2055 een brief met goede raad en kennis, over de vraag hoe jij een goede voorouder zou kunnen worden.

Stap 3: De brief. Je vraagt de deelnemer(s) om langzaam hun ogen weer open te doen, en in stilte op te schrijven hoe die brief zou kunnen gaan.

Stap 4: Delen. Als de deelnemers klaar zijn, kiezen ze iemand anders uit met wie ze hun brief delen en onderzoeken welke raad uit 2055 hen heeft verrast. Ze vragen zich af hoe deze persoon van een volgende generatie hun vaker zou kunnen adviseren.

Stap 5: Afronding. Je kunt ervoor kiezen om de bijeenkomst af te sluiten met een plenaire reflectieronde. Wat heeft deze oefening je voor nieuwe inzichten gebracht (Hoofd)? Wat heeft je geraakt (Hart)? Wat betekent het voor je handelen in het hier-en-nu (Handen)?

‘Wanneer problemen oplossen onderdeel van het probleem wordt , wordt het tijd om te overdenken of we nog wel het goede doen.

En als denken losgezongen van het hart, losgezongen van de kern van het probleem, ook onderdeel van het probleem is, wordt het tijd om te voelen en weer in contact te komen met het hart.’

- Boris Pulskens en Aniek Janssen (spoken word)



4.10 Botsproef

Wat is het?

Botsproeven zijn een manier om inzichtelijk te krijgen op basis van welke waarden er keuzes worden gemaakt in schaarste en onder spanning, bijvoorbeeld wanneer nieuwe ambities en huidige organisatiewaarden met elkaar in botsing komen.

Wat is het doel van de interventie?

Concreet heeft deze interventie twee doelen: enerzijds om met elkaar te onderzoeken wat nu écht belangrijk wordt gevonden in een organisatie. Hoe ver willen we écht gaan met de nieuwe ambitie? Wat mag het letterlijk én figuurlijk 'kosten'? Welke andere keuzes zijn we bereid te maken? Anderzijds is het een manier om met elkaar 'te oefenen' en handelingsrepertoire te ontwikkelen voor wanneer nieuwe ambities en bestaande (impliciete) organisatiewaarden met elkaar in botsing komen.

Wanneer zet je de interventie in?

Transities gaan gepaard met schurende waardensystemen, en dat levert onvermijdelijk spanning op, op allerlei niveaus. In hoeverre leiden nieuwe ambities aan de top van organisaties tot andere (duurzamere) waarden? En welke spanning roept dat op – nu én in de toekomst – bij het ontwikkelen van beleid en het uitvoeren daarvan? Die spanning blijft vaak impliciet. Met behulp van een Botsproef expliciteer je de huidige of potentiële spanning met behulp van een denkbeeldige casus. Dit kan aan een bestuurlijke, tactische of juist meer uitvoerende tafel. Door met elkaar het gesprek aan te gaan over elkaars waarden worden wederzijds inzicht en begrip vergroot. Daarna wordt met elkaar het handelingsrepertoire verkend voor het omgaan met spannende keuzes waarbij botsende waardensystemen een rol spelen.

Wat heb je nodig?

Voor deze interventie heb je een goed uitgewerkte casus en een bijbehorend gespreksformat nodig, vellen papier met antwoordmogelijkheden A, B, C en D, fiches om kleur te bekennen, 5 tot 7 deelnemers en een ervaren gespreksleider. Neem per Botsproef circa 2 uur de tijd.

Reflectie

Een Botsproef gaat om het verdiepende gesprek en het vergroten van het bewustzijn ten aanzien van onderliggende waardensystemen die onze keuzes beïnvloeden. Botsproeven bieden een goed handvat om op een relatief veilige manier de huidige manier van denken, doen en organiseren van regimespelers en nichespelers uit te dagen. Het is tevens een uitstekende manier om potentiële spanningen in of tussen organisaties te onderzoeken, bijvoorbeeld als je het vermoeden hebt dat een nieuwe strategische koers op gespannen voet staat met het huidige waardensysteem in een organisatie. Met deze interventie kun je betrokkenen alvast laten oefenen met hoe zij in de toekomst willen en kunnen omgaan met de spanningen die dit oproept.

WAT IS HET WERKINGSPRINCIPE?



BELANGEN



PLANMATIG



MOTIVEREN



ONTWIKKELEN



ORGANISCH



MEER WETEN?

Scan de QR-code.

Hoe zet je de interventie in?

Om aan de slag te gaan met de interventie Botsproef gebruik je de volgende stappen:

Stap 1: Ontwerp. Maak een aantal aansprekende casussen die goed de spanningen weergeven tussen bestaande waardensystemen en nieuwe ambities. Zorg voor een mix van casussen op bestuurlijk, tactisch en operationeel niveau. Schrijf de casussen vanuit verschillende perspectieven, bijvoorbeeld van een leidinggevende, een medewerker, een bewoner/burger, een politicus, enzovoort.

Stap 2: Toets. Toets de casussen bij een aantal betrokkenen. Raken ze de juiste snaar? Spreken ze de betrokkenen aan? Roepen ze de juiste spanning op? Het is belangrijk dat de casussen denkbeeldig zijn, of zodanig geanonimiseerd dat ze niet te herleiden zijn naar specifieke situaties of personen.

Stap 3: Dialoog. In een vertrouwelijke gesprekssetting, met 5 tot 7 deelnemers, worden 2 of 3 casussen voorgelegd. Na een eventuele kennismakingsronde licht de gespreksleider de spelregels toe en leest een casus voor. De startvraag aan de deelnemers is: wat zou jij in deze casus doen? De deelnemers 'bekennen kleur' door te kiezen uit een van de vier antwoordmogelijkheden, met behulp van gekleurde fiches. Alle deelnemers doen dit gelijktijdig.

Stap 4: Perspectieven. De gespreksleider begeleidt het gesprek tussen de verschillende deelnemers. Waar kies je voor? Op basis van welk waardepatroon? Zijn dit jouw persoonlijke waarden, de organisatiewaarden, of gedeelde professionele waarden vanuit een specifieke rol of vakgebied? Wat herken je wel of niet bij andere genoemde perspectieven?

Stap 5: Verdiepend gesprek. De gespreksleider begeleidt het gesprek verder de diepte in. Wat leert dit ons over bestaande waardepatronen hier aan tafel? Op basis waarvan worden nu keuzes gemaakt (bijvoorbeeld controle, zekerheid, financiële stabiliteit of voorspelbare aandeelhouderswaarde)? Wat vraagt het van ons als we andere beleidskeuzes willen maken (bijvoorbeeld alleen grondstof-

fen gebruiken die duurzaam en onder eerlijke en veilige arbeidsomstandigheden verkregen zijn, nu, in de toekomst en elders)? Hoe handelen we als bestaande waarden op gespannen voet komen te staan met nieuwe waarden? Denk bijvoorbeeld aan een netbeheerder waar tempo botst met zorgvuldigheid als de energiezekerheid onder druk komt te staan, omdat er op korte termijn geen (eerlijke) grondstoffen beschikbaar zijn? En wat doet dit met jou als individu en professional?

Stap 6: Reflectie. Na elk dilemma vraagt de gespreksleider: Wat zijn je inzichten op basis van dit gesprek? Welke onderliggende waarden herken je in je groep? Heeft dit gesprek effect op je handelen in de toekomst? Waarom wel of niet?

Voorbeeld dilemma 1: Energiearmoede

Perspectief: CFO

Als CFO van een netbeheerder heb je als belangrijkste taak de organisatie financieel gezond te houden. Dat gaat in deze tijd best goed. Tegelijkertijd is het spannend wat de toekomst brengt. Er ligt een grote druk op 'bouwen, bouwen, bouwen'. De tarieven die de organisatie hanteert bepalen mede de investeringsruimte die er is. Een begrenzing in de tariefstijging beïnvloedt direct de investeringsruimte die er is. Je weet ook dat de netbeheiderskosten steeds meer drukken op de totale energierekening van huishoudens. Jij trekt je dit aan. De organisatie staat voor toegankelijke en betaalbare toegang tot energie voor iedereen. Normaal gesproken is er elk jaar een verhoging van de netbeheiderskosten op basis van de prijsstijgingen, jij twijfelt nu wat te doen. Ga je het verlagen? Zo ja, doe je dat dan voor iedereen of alleen voor kwetsbare groepen? Of vind je het de taak van de overheid om in te grijpen. Het is tenslotte niet de kerntaak van de organisatie en jij hebt de opdracht om de organisatie financieel zo gezond mogelijk te houden. Wat doe je?

A. Je verlaagt het tarief netbeheiderskosten

B. Je maakt onderscheid door een aanpak kwetsbare huishoudens

C. Je doet niks, dit is niet jouw verantwoordelijkheid

D. Anders namelijk

Dialogoog

- Wat zijn je overwegingen?
- Hoe kijk je naar de overwegingen van anderen?
- Wat betekent dit voor het beleid, wat moet wel/niet in beleid vast gegoten worden?
- Welke (impliciete) norm(en) zit(ten) hier in voor jou?

Over de auteurs



Aniek Janssen

Principal adviseur Leadership and Change

Aniek werkt sinds 2012 als organisatieadviseur, projectleider en trainer voor verschillende (non-)profitorganisaties. Zij werkt voornamelijk aan advies- en ontwikkelstrategieën op het snijvlak van leiderschap, verander- en organisatiekunde. Aniek draagt binnen TwynstraGudde met veel plezier bij aan kennisontwikkeling en kennisdeling op deze vakgebieden. In 2021 kwam *Het Groot Interventieboek* uit, het boek dat Aniek samen met Babette Richter, Milou Engelaer en Arianne Kloosterman schreef. Sinds 2020 richt Aniek zich in toenemende mate op het vakgebied transitiekunde met een focus op de factor mens in transitie. Ze is voornamelijk nieuwsgierig naar de mogelijkheden om de vakgebieden veranderkunde, interventiekunde, leiderschap en transitie meer met elkaar te verbinden.



Boris Pulskens

Adviseur Leadership and Change

Boris zet zich sinds 2017 met volle overtuiging in met het op gang brengen van transitie. Hij heeft als interne veranderaar op de Erasmus Universiteit de duurzaamheidstransitie op gang gebracht door als strategisch adviseur en projectleider samen met onderzoekers van DRIFT een nieuw instituut en opleidingsprogramma's op te zetten die zich richten op het aanpakken van de huidige complexe maatschappelijke uitdagingen. Door zijn achtergrond als filosoof kan hij verschillende disciplines verbinden om fundamentele vraagstukken te doorgronden. Bij TwynstraGudde zet hij zich als adviseur, procesbegeleider en trainer in om organisaties en mensen te helpen om duurzaamheidstransities te versnellen vanuit de combinatie van veranderkunde, leiderschap en transitiekunde.



Lian Bongers

Principal adviseur Leadership and Change

Lian heeft jarenlange ervaring als organisatieadviseur en verandermanager in diverse sectoren. Zij begeleidt organisaties met vraagstukken op het gebied van cultuur-, gedragsverandering, een andere manier van werken, leiderschaps- en organisatieontwikkeling. Ze houdt ervan om in cocreatie organisaties in beweging te brengen met aandacht voor zowel de boven- als onderstroom. Daarnaast geeft zij training en opleiding op het gebied van veranderkunde en transitiekunde en draagt zij binnen TwynstraGudde bij aan vakontwikkeling op het gebied van veranderkunde, transitiekunde, leiderschap en organisatieontwikkeling.

Johan Hageman*Adviseur Leadership and Change*

Johan is een enthousiaste en leergierige young professional met een grote interesse voor menselijk gedrag. Zijn achtergrond in hrm en organisatiewetenschap biedt hem een stevige basis voor diverse organisatievraagstukken waarbij mensen centraal staan. Bij TwynstraGudde verdiept Johan zich in organisatie- en veranderekunde en is hij in aanraking gekomen met transitiekunde. Met zijn nieuwsgierige genuanceerde en onderzoekende houding duikt hij diep in complexe vraagstukken om duurzame verandering te realiseren. Met deze houding heeft Johan ook de interventies en praktijkverhalen bij onze collega's opgehaald.

**Tess Barendrecht***Medior adviseur Leadership and Change*

Tess heeft sinds 2018 ervaring als adviseur, begeleider en trainer op het gebied van organisatieontwikkeling, veranderekunde en leiderschapsontwikkeling binnen verschillende sectoren, waaronder de zorgsector, de financiële sector en de overheid. Met haar achtergrond in psychologie en bedrijfskunde heeft Tess een integrale kijk op veranderopgaven, met oog voor de mens in de context van de organisatie. Bij TwynstraGudde heeft Tess zich verdiept in de transitiekunde en heeft zij met veel plezier interventies en trotsmakende praktijkverhalen opgehaald bij collega's.



Auteurs praktijkverhalen



André Schaminée – werkt als partner Social design met zijn team aan allerhande transitieopgaven. Zijn ervaringen deelde hij eerder in het essay *Werken aan transities*.



Arjan Raatgever - werkt als principal adviseur Ruimtelijke ontwikkeling en energietransitie en houdt zich in zijn opdrachten bezig met het werkend maken van de energietransitie



Borre Rosema – werkt als senior adviseur Bestuurlijke toekomst en houdt zich bezig met de toekomstbestendigheid van de overheid met behulp van creatieve ontwerpende aanpakken.



Douwe Hatenboer - werkt als partner Zorg. Hij adviseert en leidt samenwerkingsverbanden.



Fay van Zeijl – werkt als duurzaamheidsadviseur en helpt organisaties om stappen te zetten ten aanzien van hun ecologische impact, vanuit de optiek dat Vastgoed niet alleen van financiële, maar ook van bijzonder grote ecologische en sociale waarde is.



Fides Lapidaire - werkt als Social Designer en houdt zich bezig met het vertalen van abstracte vraagstukken naar concrete ervaringen, zodat we fundamenteel anders leren kijken naar alledaagse dingen.



Iris van Genuchten - werkt als senior Social Designer en past een ontwerpende aanpak op allerlei overheidsvraagstukken toe met als doel de overheid mensgerichter en toekomstbestendiger te maken.



Joost Meijer- werkt als principal adviseur Duurzame Infrastructuur en zet zich volop in voor het duurzame beheer van de water- en wegeninfrastructuur, gericht op het gebruik van vandaag én de vereisten voor de toekomst.



Mike van Moerkerk – werkt als senior adviseur Energie en houdt zich bezig met de samenwerking rond de ontwikkeling van het energiesysteem van de toekomst.



Nienke van Gool – werkt als adviseur Zorg aan samenwerkingsvraagstukken bij verschillende partijen in zorg en welzijn. Haar passie is om bij te dragen aan projecten die impact maken.



Oukje van Merle- werkt als Social Designer. Zij zoekt en ontwikkelt graag open ruimte vanuit creativiteit, moed, reflectiekracht en experimenteerruimte. Daarbij combineert ze Social design, opgavegericht werken, programmamanagement en design thinking.



Thierry Franke – werkt als senior adviseur Zorg. Hij helpt gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties hun ambities rondom regionaal samenwerken te realiseren en doet veel beleids- en evaluatieonderzoeken.



Wietse Kruijsse – werkt als adviseur Duurzame energie en houdt zich bezig met de verduurzamingsopgave en samenwerkingsvraagstukken binnen de energietransitie.

Beweging creëren in transitieopgaven

Westaanvoor urgente maatschappelijke uitdagingen die het hart van onze samenleving raken. Duurzame en diepgaande systeemveranderingen zijn nodig. Hoewel geen individu of organisatie zelfstandig een systeemverandering kan realiseren, is het mogelijk om met aanvullend repertoire te proberen de vraagstukken van vandaag beter te begrijpen, te doorleven en de richting ervan te beïnvloeden.

De Transitiegids bundelt kennis, ervaring en expertise over het handelen in transities. De gids bevat 40 praktische interventies en praktijkverhalen, overzichtelijk geordend naar interventies vanuit hoofd (cognitief), hart (affectief) en handen (actief). Interventies uit eigen keukens, doorontwikkeld of geïnspireerd op andere denkers en doeners uit diverse vakdisciplines.

Dit boek is een handig hulpmiddel voor transitie managers, organisatieadviseurs, programmaleiders, projectleiders en maatschappelijke organisaties die op zoek zijn naar kleine, betekenisvolle stappen in complexe maatschappelijke vraagstukken. De gids biedt geen allesomvattende antwoorden of oplossingen, maar geeft handvatten om je handelingsrepertoire te vergroten en daagt je uit om buiten je 'interventiecomfortzone' te treden.

Aniek Janssen, Boris Pulskens, Lian Bongers, Johan Hageman en Tess Barendrecht zijn adviseurs bij TwynstraGudde met expertises op het gebied van veranderkunde, transitiekunde, interventiekunde, leiderschap en organisatieontwikkeling.

boom.nl
boommanagement.nl

