

Transitieopgaven Waarmaken #HoeDan



VanWaarde

Jeannette Saatrube en Wies de Jong

Ook jij kan verandering waarmaken

Dit boek is voor iedereen die op zoek is naar **handvatten om transitieopgaven waar te maken** en een methodisch antwoord wil op de vraag **#hoedan** van transitie management; voor alle toekomstmakers, ondernemers en bestuurders met complexe uitdagingen en maatschappelijke opgaven. Voor iedereen die een transitieopgave van intentie naar werkelijkheid wil brengen.

Transitiemanagement is een vakgebied in beweging, dat zijn kracht ontleent aan de **actieve en doelgerichte toepassing** in de praktijk. Het waarmaken van transitieopgaven vereist een solide fundament van theorie, praktijkervaring en deskundigheid. Op basis van onze jarenlange ervaring in het waarmaken van transitieopgaven hebben we een denkwijze, werkwijze en diverse instrumenten ontwikkeld: **Transitieopgaven Waarmaken®**. In dit boek brengen wij deze essentiële elementen samen.

Het is de ervaring in het werkveld die transitieopgaven daadwerkelijk laat slagen. Dit boek biedt praktische handvatten. Als naslagwerk voor wie al met ons werkte, en als uitnodiging voor wie nu aan het begin staat van een transitieopgave.

Onze denk- en werkwijze impliceert geen maakbaarheid. In praktijk hebben we patronen herkend en vertaald naar inzichten en lessen die ons helpen om te handelen. Deze 'lessons learned' vormen de basis van hoe wij werken: **doen, leren en beter doen**. Tegelijkertijd realiseren we ons dat wat we vandaag begrijpen, morgen alweer een eerdere versie kan zijn. Onze manier van werken is daarmee voortdurend in ontwikkeling. Geen vaststaande methode, maar een lerende benadering die meebeweegt met de werkelijkheid.

We nodigen je daarom uit om mee te denken en bij te dragen. Zie je iets scherper, anders of beter? Laat het ons weten. Samen leren we verder en ontwikkelen we deze werkwijze stap voor stap.

Aanstekelijk veranderen

VanWaarde



Inhoud en opzet

Leeswijzer

Dit boek zoomt in op onderdelen die los van elkaar gelezen kunnen worden. De opzet maakt het eenvoudig een relevant onderwerp te vinden en er nog eens bij stil te staan.

Transitiemanager: we gebruiken de term voor iemand die richting en versnelling geeft aan het waarmaken van een transitieopgave. Het is een rol die los gezien kan worden van bestaande functies.



Hier ontvouwt zich het **gedachtegoed**: de onderliggende visie, uitgangspunten en praktische toepassing.



De **tussenwoorden** bieden ruimte voor een andere blik: een perspectief, instrument of praktijkvoorbeeld dat het gedachtegoed verder verdiept en verrijkt.



Ruimte voor **reflectie** met plek om stil te staan, je gedachten te laten landen en vast te houden wat van waarde is.

Waarom transitie‘management’ en wat is een transitieopgave?

Zicht op het veld van transities, maatschappelijke opgaven en transitieopgaven.

20

#hetkantochnietwaarzijn: over het ontstaan van een transitieopgave

Waar verbijstering verwondering wordt en de bevrologenheid ontstaat voor een opgave.

32

Fasering van transitieopgaven

Praktische handvatten om richting en sturing te geven.

42

Regievariabelen

Denkframe voor aanpak en interventies om anders te gaan denken, doen en organiseren.

72

Rol van de transitiemanager: aan de slag!

Kenmerken en competenties om sturing en richting te geven en beweging te brengen in een transitieopgave.

92

Toekomst-Mee-Makers

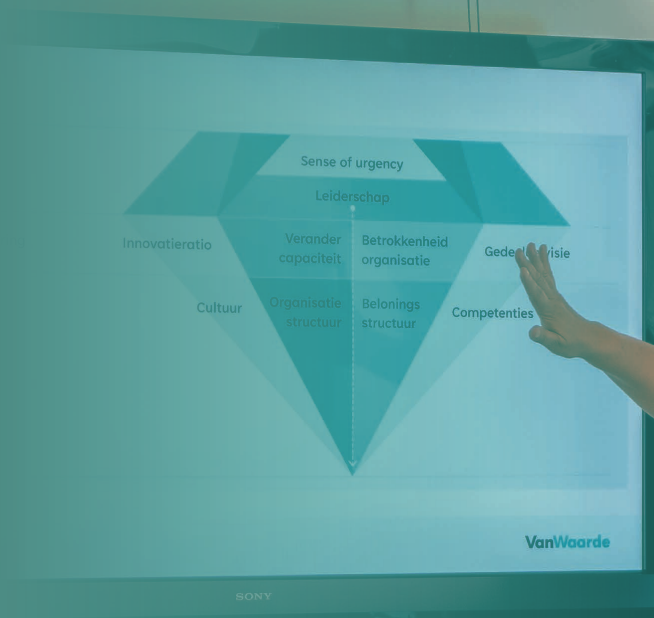
Kenmerken van toekomstmakers, de wereld van VanWaarde en samen transitieopgaven waarmaken.

102



Waarom transitie‘management’ en wat is een transitieopgave?

Transities zijn grillige, niet-lineaire veranderprocessen die uiteindelijk leiden tot systeemverandering. Ze ontstaan vanuit een toenemende ‘onvolhoudbaarheid’: situaties waarin systemen structureel schade, uitputting of ongelijkheid veroorzaken en daardoor niet vol te houden zijn. Denk aan het uitputten van grondstoffen, werk- en leefsysteem die mensen ziek maken, of leefstijlen die natuur en gezondheid onder druk zetten. Onvolhoudbaarheid maakt duidelijk dat de balans tussen mens, milieu en economie ontbreekt en dat doorgaan zoals nu geen optie meer is. Hier gaan we in op de herkomst van de transitiewetenschap en staan stil bij diverse begrippen.





Onvolhoudbaarheid komt voort uit maatschappelijke ontwikkelingen die autonoom plaatsvinden in het landschap zoals genoemd in “Typology of sociotechnical transition pathways”, door Geels & Schot (2007). Dit besef zet aan tot systeemvernieuwendende innovaties. En zodra grote groepen mensen deze vernieuwing omarmen leidt dit tot radicale verandering in hoe we denken, doen en onszelf organiseren.

Herkomst van de transitiewetenschap

Voor het begin van de transitiewetenschap moeten we terug naar de periode 1960 – 1980 (jaren ‘60 en ‘70). Sociologen en economen begonnen na te denken over hoe maatschappelijke systemen veranderen en zich aanpassen aan nieuwe omstandigheden. Hedendaagse transitiewetenschap is multidisciplinair. Het richt zich op het begrijpen en bevorderen van overgangen naar duurzamere en meer veerkrachtige systemen voor een toekomstbestendige samenleving. Er zijn verschillende transitiekundige theorieën die transities analyseren en de realisatie ervan beschouwen. De volgende theoretische kaders en inzichten zijn gebruikt voor Transitieopgaven Waarmaken®: de X-Curve van DRIFT (2014), het TransMissie-raamwerk van Nyenrode Business University, NewForesight en de Universiteit van Utrecht (2023), de Typology of sociotechnical transition pathways met het Multi-Level Perspectief van Geels en Schot (2007), de analyse van duurzaamheidstransities door het Copernicus Instituut van Universiteit Utrecht (2024), Kleine stapjes, grote verandering van Termeer (2025) en het ISLE-model van De Haagse Hogeschool (2025).

Maatschappelijke problemen en transities

Maatschappelijke uitdagingen en ontwikkelingen zoals dreigend tekort van beschikbaar drinkwater, toenemende zorgvraag en een afnemende ervaren gezondheid, en/of ziektes door gebruik van gewasbeschermingsmiddelen, vormen vaak de aanleiding voor transities. Transitietheorie geeft ons inzicht en handvatten om deze langetermijnprocessen van systeemverandering te begrijpen en te beïnvloeden.

Transitieproblemen zijn complex door het samenspel van economische, sociale en ecologische factoren. Ze zijn zelfs zo complex dat we ze ook wel *wicked problems* (Rittel & Webber, 1973) noemen. Transitieproblemen:

- hebben niet één duidelijke oorzaak, maar komen voort uit een ingewikkeld samenspel van factoren en andere problemen.
- zijn onbedoelde gevolgen van hoe we in onze maatschappij denken, doen en onszelf georganiseerd hebben.
- kennen geen enkelvoudige oplossingen, maar vragen om meervoudige oplossingen die bestaande systemen doorbreken.

Transitie-oplossingen veranderen economische structuren, sociale en institutionele normen, culturele praktijken en technologische paradigma's. Ze helpen ons fundamenteel anders te denken, doen en organiseren. Transitietheorie helpt ons de processen van maatschappelijke en economische verandering op lange termijn te begrijpen.

Ingewikkeld

Ingewikkeld betekent dat de relatie tussen oorzaak en gevolg niet direct zichtbaar is, maar wel te achterhalen. Dit vraagt analyse, onderzoek en specialistische kennis. Door alles in kaart te brengen ontstaat inzicht en wordt duidelijk wat je kunt doen.

Complex

Complex betekent dat de relatie tussen oorzaak en gevolg niet helder is en niet direct op elkaar te leggen. Oorzaak en effect kunnen vaak pas achteraf worden begrepen. Het gaat om emergente ontwikkelingen: veranderingen die ontstaan uit interacties, experimenten en keuzes onderweg.

Transitieopgaven

Een transitieopgave is een sectoroverstijgende opgave die systeemdoorbrekend richting en versnelling geeft aan een transitie (VanWaarde, 2023). Een transitieopgave ontstaat niet vanuit één duidelijke aanleiding, maar komt voort uit een samenspel van factoren en andere problemen. Denk bijvoorbeeld aan het eerdergenoemde tekort aan drinkwater, de toenemende zorgvraag en ziektes door gebruik van gewasbeschermingsmiddelen.

Een transitie is naast complex ook autonoom; we zijn als mens niet in staat om daarop in te grijpen. Een transitieopgave is een concreet onderdeel van een transitie waarmee je, door anders te werken over grenzen heen, richting geeft en tempo maakt in een transitie.

Kenmerken van een transitieopgave:

1. Sectoroverstijgend: “je kunt het niet alleen”; samenwerking tussen verschillende sectoren en domeinen is noodzakelijk voor de realisatie van de opgave.

2. Systeemdoorbrekend: “het kan niet binnen het bestaande systeem”; vraagt om structurele verandering van denken, doen & organiseren.

Een transitieopgave moet in eerste instantie door minimaal een partij erkend worden. Een partij die belang heeft bij de opgave en bereid is de opgave ook waar te maken: de opgave van intentie naar werkelijkheid brengen. Deze partij neemt samen met anderen eigenaarschap, investeert en voert regie. Dit lijkt logisch, maar in de praktijk blijkt het vaak een moeizaam proces. Gezien hun bestaande verantwoordelijkheden, zijn partijen hier vaak niet toe in staat of toe bereid.

Transitieopgaven overstijgen immers in de meeste gevallen de verantwoordelijkheid van individuele partijen, die een (deel)belang hebben bij de opgave. Dit maakt samenwerking en gezamenlijke sturing complex.

Transities zijn jarenlange autonome processen, die vorm krijgen door talloze bewuste en onbewuste interventies. Transitieopgaven krijgen richting en versnelling door nieuwe manieren van denken, doen en organiseren door de diverse organisaties en personen daarin. Een transitieopgave wordt gedaan onder aanvoering van een transitie manager. **Transitieopgaven zijn fundamenteel anders** dan projecten, processen of programma's, die over het algemeen gericht zijn op optimalisatie van het bestaande systeem.

	Routine	Project	Proces	Programma	Transitieopgave
Aanpak	Procedureel	Planmatig	Wyberend	Doelgericht	Lerend
Uitkomst	Genormeerde output	Resultaat	Levensvatbaar idee	Effect	Maatschappelijke (systeem verandering)
Sturing	Instrueren	Managen	Sturen	Sturen	Richting geven en versnellen
Tijdspanne	Continu	Tijdelijk	Tijdelijk	Tijdelijk	Langjarig
Voorspelbaarheid	Groot	Redelijk	Klein	Redelijk	Niet
Voorbeeld	Afvalwater zuiveren	Uitbreiding RWZI	Inpassing RWZI in de omgeving	Verbeteren waterkwaliteit	Effluent als bron voor drinkwater

Managementaanpakken per type opgave (VanWaarde, 2022)

De transitie manager

Transitieopgaven vragen om kennis en vaardigheden die in de meeste gevallen niet (volledig) binnen de kerntaken of -competenties van een organisatie vallen. Het natuurlijk eigenaarschap voor de opgave ontbreekt hiervoor in veel gevallen. Het helpt dan om een onafhankelijk iemand in de rol van ‘transitiemanager’ aan te stellen. Deze persoon kan, samen met anderen, de opgave integraal vormgeven. Zo komt de opgave door de verschillende organisaties heen centraal te staan. Tegelijkertijd is het van belang om duidelijk eigenaarschap te organiseren, zodat er verantwoordelijkheid wordt genomen voor het realiseren van de opgave. In tegenstelling tot transities zijn transitieopgaven namelijk wél te sturen.

Transitiemanagement

Transitiemanagement is een multidisciplinair vak bestaande uit elementen van transitiekunde, design thinking, procesmanagement, veranderkunde, organisatiekunde, project- en programmamanagement. Deze brede basis maakt het mogelijk om zowel strategisch als praktisch te handelen. Het biedt een raamwerk dat helpt om houvast te geven in transitieopgaven en geeft context, taal en houvast om te kunnen:

- Uitzoomen en reflecteren → systemen beter begrijpen. Door afstand te nemen en meer van het grotere geheel te overzien (het geheel is nooit te overzien), ontstaat inzicht in het systeem en in de onderliggende systemen, patronen en afhankelijkheden. Dit helpt om de complexiteit van een transitie beter te begrijpen.
- Inzoomen en handelen → in actie komen. Tegelijkertijd is het van belang om in actie te komen: concrete stappen zetten en strategische inzichten naar praktische interventies vertalen, die beweging creëren.

Transitiemanagement onderscheidt zich van traditioneel project-, programma- en procesmanagement doordat het niet gericht is op het optimaliseren of vernieuwen van het bestaande systeem. Het managen van transities richt zich op het doorbreken van structuren en het sturen van fundamentele systeemverandering. Het combineert stevige theoretische kaders met praktische toepasbaarheid, waardoor het zowel strategisch als operationeel houvast biedt.

Van maatschappelijke opgaven naar het waarmaken van verandering

Een transitie is een structurele verandering van de maatschappij, waarin verschillende ontwikkelingen: technologisch, economisch, juridisch, ecologisch en sociaal op elkaar inwerken en elkaar versterken. Het is een proces op systeemniveau dat bestaande werkwijzen doorbreekt en oplossingen vraagt die grenzen van organisaties en structuren overstijgen. Zo’n verandering vraagt tijd: een volledige transitie beslaat vaak één tot twee generaties en is dus ‘langjarig’.

Transitie
Complexe, non-lineaire en autonome veranderprocessen die leiden tot systeemverandering.
Tijdspanne van 15-30 jaar

Maatschappelijke opgave
Een specifieke opgave als onderdeel van een transitie die toekomstbestendig invulling moet geven aan een onvolhoudbare situatie.
Tijdspanne van 10-20 jaar

Transitieopgave
Een sectoroverstijgende opgave die systeemdoorbrekend richting en versnelling geeft aan een transitie (VanWaarde, 2023).
Tijdspanne van 4-10 jaar

Transitiecasus
Een initiatief in de experimenteerfase die langs de praktijk met behulp van leidende principes de beoogde toekomst, systeemdoorbrekend, dichterbij brengt.
Tijdspanne van 2-4 jaar

Langjarige tijdspanne rondom transities (VanWaarde, 2026)

Binnen die lange lijn geven verschillende tijdshorizonnen richting en houvast: maatschappelijke opgaven spelen zich af over circa 10 tot 20 jaar, transitieopgaven daarbinnen over 4 tot 10 jaar, en concrete casussen binnen 2 tot 4 jaar. Juist deze gelaagdheid in tijd maakt het mogelijk om van visie naar handelen te komen en stap voor stap te werken aan het waarmaken van de opgave.



De 11 transities

De elf transities zoals gedefinieerd door Jan Rotmans, hoogleraar klimaatverandering, duurzaamheid en transities (bron: www.janrotmans.nl)

De energietransitie

Van fossiele naar hernieuwbare energiebronnen, zoals zon en wind.

De grondstoffentransitie

Van lineair gebruik naar duurzame en geopolitiek verantwoorde grondstoffen.

De circulaire transitie

Van lineair en vervuilend gebruik naar een economie waarin hergebruik en reparatie centraal staan, in plaats van wegwerp en groei.

De landbouw- en voedseltransitie

Van intensieve landbouw naar een natuurinclusieve, lokale en duurzame voedselproductie.

De ruimtelijke transitie

Slimmer omgaan met de schaarse ruimte in Nederland, met oog voor klimaat en leefbaarheid en balans tussen mens en natuur.

De financiële transitie

Van een speculatieve markt naar een dienend, rechtvaardig en inclusief financieel systeem.

De onderwijstransitie

Minder bureaucratie, meer ruimte voor leraren en vernieuwend onderwijs waarbij het kind centraal staat.

De zorgtransitie

Van marktdenken naar mensgerichte, samenwerkende zorg vanuit aandacht, vertrouwen, met focus op preventie.

De sociale transitie

Van top-down systemen naar meer autonomie en vertrouwen in burgers. Van iedereen gelijk behandelen naar gelijke kansen voor iedereen.

De democratische transitie

Naar een inclusiever, transparanter en participatiever bestuur.

De persoonlijke transitie

Het overwinnen van onze diepste angsten voor grote veranderingen en bewust kiezen voor een meer duurzame levensstijl.





De eerste systeem- verandering ben je zelf

**Als je denkt, wat je altijd dacht,
dan zie je wat je altijd zag,
dan doe je wat je altijd deed,
dan krijg je wat je altijd kreeg.**

Je kunt pas werkelijk bijdragen aan een transitie als je bereid bent zelf te veranderen en deze verandering zichtbaar maakt in hoe je werkt en leeft.

Echte transities beginnen niet bij systemen, organisaties of beleid, maar bij onszelf. We zijn onderdeel van het systeem dat we proberen te veranderen. Dat betekent dat we alleen effectief kunnen werken aan een maatschappelijke transitie, als we ook bereid zijn die transitie **persoonlijk te ervaren**.

Zolang we vasthouden aan dezelfde overtuigingen, gewoontes en manieren van werken die het huidige systeem hebben gevormd, blijven we datzelfde systeem in stand houden. Werken aan transitie vraagt daarom meer dan nieuwe plannen of structuren; het vraagt bereidheid om:

- onze eigen aannames ter discussie te stellen
- anders durven kijken, denken en handelen
- ons leven en werk daadwerkelijk anders in te richten

Niet tijdelijk of op papier, maar in wat we dagelijks doen: **impact creëren door veranderend handelen**.

Persoonlijke transitie gaat daarmee voorbij aan 'een beetje veranderen'. Het vraagt om een diepere beweging: het loslaten van oude zekerheden en het ontwikkelen van nieuw gedrag dat past bij de toekomst die we willen realiseren.

Pas als we die stap zelf zetten, ontstaat geloofwaardigheid, consistentie en werkelijke veranderkracht. Dan wordt transitie niet iets wat we bedenken voor anderen, maar iets wat we **voorleven**.

Je leest het in dit boek overal terug: transitieopgaven vragen om anders denken, doen en organiseren. Dat komt omdat transitieopgaven *complexe* opgaven zijn. Complex betekent niet alleen 'erg ingewikkeld' (wat ze zijn!) maar ook 'samenvlechtend'. Complexe opgaven, zoals klimaatverandering, milieuverontreiniging, sociale ongelijkheid of armoede, hebben niet één duidelijke oorzaak maar zijn het gevolg van een ingewikkeld samenspel van factoren en partijen: alles staat met elkaar in verbinding en beïnvloedt elkaar continu. Complexe opgaven zijn onzeker en onvoorspelbaar.

Macro transities beginnen op micro niveau:
bij onze eigen houding, denkwijze, handelwijze en competenties.

Een verandering in hoe wij kijken,
denken en handelen...



Persoonlijke verandering

Systeemverandering

...verandert de manier waarop wij onze systemen
organiseren, vormgeven en aansturen.

Bron plaatje: Systemsinnovation.network



Onze vertrouwde manier van projectmatig problemen oplossen; analyseren met experts, oorzaak vaststellen, plan maken, probleem oplossen, werkt hier niet. Het is onmogelijk het speelveld helemaal te overzien of begrijpen. Vooraf is vaak niet goed te voorspellen wat werkt of niet werkt. Bovendien zijn mensen het vaak oneens over de oorzaak van de opgave. En ook nog eens over de oplossingsrichting. De stikstofproblematiek is hier een goed voorbeeld van.

Werken 'in complexiteit' vraagt om een wezenlijk andere manier van werken: de context van probleem verkennen vanuit meervoudig perspectief, een gedeeld beeld krijgen en al-doende-leren. Deze manier van werken is procesmatig, niet hiërarchisch maar horizontaal én verticaal. Ook is er improvisatie en experiment nodig, omdat niemand nog weet hoe het moet.

Hoewel dit logisch en duidelijk klinkt, is het allesbehalve makkelijk. Wij mensen houden over het algemeen niet van onzekerheid en niet-weten. We willen graag duidelijke stappenplannen, onderbouwde besluitvorming en controle. We vinden het prettig te weten waar we aan toe zijn, wat we krijgen en waar we naartoe gaan.

Ook vinden we het moeilijk om samen te werken met mensen die anders zijn dan wijzelf; mensen met andere achtergronden, belangen en perspectieven. We voelen ons meer op ons gemak met gelijkgestemden.

Het werken aan transitieopgaven vraagt om een andere manier van kijken en denken. Omgaan met complexiteit en verschillende perspectieven vraagt om systemisch denken en tegelijk om het ontwikkelen van verandervaardigheden: (durven) experimenteren, leren, openheid, verbinden, samenwerken en handelen in onzekerheid.

Alleen als we deze kennis, houding en vaardigheden ontwikkelen, kunnen we veranderend handelen en effectief werken in en met complexiteit. Zo dragen we daadwerkelijk bij aan duurzame maatschappelijke verandering.



“Impact creëer je door veranderend handelen.”