

Werken

aan

ESSAY II

Tien vuistregels
voor een effectieve aanpak

transities

André Schaminée
Social Design

 TwynstraGudde



Tekst

André Schaminée

Redactie

Tessa Vrijmoed

Eindcorrectie

Jos Helmus

Marijke Bloemendal

Figuren

Eva Dijkema

Oprachten

Dorota Gazy

Iris van Genuchten

Ontwerp

Dutch Portfolio

brand design agency

Contact

info@tg.nl

ISBN

978 94 6437 798 9

© 2023

Werken

aan

ESSAY II

Tien vuistregels
voor een effectieve aanpak

transities

André Schaminée

TwynstraGudde Social Design

Inleiding

Er is geen gebrek aan grote, urgente opgaven. We moeten van fossiele brandstoffen af, ons voedselsysteem schaadt de natuurlijke omgeving, klimaatverandering dwingt tot aanpassing van de inrichting van ons land, de zorg kraakt in zijn voegen. Helaas worden veel van dergelijke vraagstukken in stand gehouden door... ↘

↳ ...het systeem waarbinnen ze zijn ontstaan. Om dat te doorbreken is een transitie nodig, een systeemverandering. Dat klinkt niet alleen groot, dat is het ook. Het gaat over fundamentele veranderingen in hoe we denken, werken en organiseren. Transities verlopen in veel gevallen nog lang niet zo voorspoedig, doortastend en rechtvaardig als we zouden willen.

Het besef begint te komen dat werken aan transities niet zozeer vraagt om nieuwe kennis, maar vooral om nieuwe benaderingen¹. We weten namelijk vrij goed *wat* ons te doen staat, maar veel minder *hoe* dat te doen.

Veel van wat er in een transitie moet gebeuren, ligt bijvoorbeeld buiten de directe invloedssfeer van een organisatie of samenwerkingsverband. Daar zijn organisaties in de meeste gevallen nog niet op ingesteld. Als gevolg hebben we het vaak wel over transities, maar handelen we er nog niet naar.

Transities zijn bovendien complex. Dat wil zeggen: ze hebben veel aspecten en die zijn bovendien ook nog weer eens (op onduidelijke manieren) verbonden. Technische vooruitgang, maatschappelijke opinie, incidenten, wetenschappelijke inzichten, economische ontwikkelingen... alles is in ontwikkeling en grijpt op elkaar in. Dat betekent dat we moeten leren werken met permanente onzekerheid. Maar een lerende aanpak geeft professionals de nodige hoofdbreken: hoe organiseer je zo'n aanpak? En hoe doe je dat met respect voor de mensen die geraakt worden in hun bestaan en bestaanszekerheid?

En tot slot: niet iedereen kan of wil deze grote veranderingen voor zich zien. Verbeeldingskracht en ruimte voor 'niche-spelers' die laten zien dat het wél kan, zijn cruciaal. Dat vraagt echter een andere aanpak dan het in het verleden vaak succesvolle polderen.

Op al deze zaken gaat dit essay in. Aan de hand van tien vuistregels neem ik je mee in een nieuwe benadering voor het werken aan transities en daag ik je uit er mee te oefenen². Ik hoop en verwacht dat het je helpt om doortastend en met energie en optimisme te blijven werken aan de grote veranderingen op weg naar een duurzamer en rechtvaardiger wereld. ●

¹ Zo schreef staatssecretaris Gunay Uslu recent als uitwerking van het regeerakkoord: "We hebben kunstenaars, ontwerpers en andere creatieve professionals nodig om complexe transities aan te pakken. Zij hebben de instrumenten in handen om met de veranderingen om te gaan en kunnen nieuwe toekomstën verkennen en verbeelden. Ontwerpend onderzoek helpt om tot oplossingen te komen, met betrokkenheid van burgers en met oog voor de omgeving." (Zie: clickn.nl/ontwerpend-onderzoek-pilot-clickn/)

² In deze publicatie staan enkele eenvoudige oefeningen. Voor een bredere blik op toepasbare methoden en technieken van de creatieve sector zie kems.nl

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Tien vuistregels voor een effectieve transitieaanpak	7
1. Wees precies	8
2. Breng samenhang	11
3. Koester nieuwsgierigheid	14
4. Waardeer waarden	17
5. Omarm onzekerheid	20
6. Vergeet oplossingen	23
7. Werk onbegrensd	26
8. Verbeeld verlangen	29
9. Verlaat polderen	32
10. Houd moed	35
De transitiegarage	37
Over de auteur	38
Lees verder	40

Het besef
begint te komen
dat werken
aan transitie
niet zozeer
vraagt om
nieuwe kennis,
maar vooral
om nieuwe
benaderingen.

1. Wees precies

Het woord *transitie* wordt te licht gebruikt. Het begrip wordt ook geplakt op grote veranderingen die in zichzelf... ▾

↳ ...geen transitie zijn. Laat me dat uitleggen aan de hand van een voorbeeld.

Elektrische auto's zijn in opkomst. De belangrijkste verandering is dat je bij deze auto's geen fossiele brandstoffen meer hoeft te tanken, maar elektrisch laadt. Toch verandert er daarmee minder dan je misschien denkt. Als er enkel nog elektrische auto's zouden zijn, dan hebben we nog steeds files, ongelukken, parkeeroverlast en een tamelijk inefficiënt gebruik van de ruimte. Zo gezien blijft alles bij het oude, maar is er één significante verbetering doorgevoerd: je verbruikt geen fossiele brandstoffen meer. We noemen een situatie zoals deze ook wel eens een eerste-orde-verandering of *optimalisatie*. Je blijft doen wat je deed, maar dan beter.

Een andere grote ontwikkeling is de zelfrijdende auto. Er zijn grote kanteekeningen bij te plaatsen en het is op dit moment nog niet gezegd dat de zelfrijdende auto de toekomst wordt. Maar wat als deze techniek wél de standaard wordt? Ik heb een tijdje een speculatief ontwerpend onderzoek³ gevolgd naar de zelfrijdende auto. De ontwerpers concludeerden dat er weinig aanleiding zou zijn om een zelfrijdende auto hetzelfde in te richten als de huidige auto. Je hoeft tenslotte niet meer te sturen, je hoeft niet eens je ogen op de weg te houden. Dit inzicht zette de deur open naar andere gebruiksmogelijkheden. De zelfrijdende auto kan een plek worden om te recreëren of te ontmoeten. Het gaat dan niet meer over beter of efficiënter, maar over *anders*. Een dergelijke verandering noemen we ook wel een tweede-orde-verandering, of een *transformatie*.

Na een tijdje keken de ontwerpers naar de omgeving van zelfrijdende auto's. Deze auto's kunnen veilig rakelings langs elkaar rijden, dus de straten hoeven niet meer zo breed te zijn. En waarom zou je nog voor de deur moeten parkeren? De auto parkeert zichzelf met gemak aan de rand van de stad. Het delen van een auto met anderen zou veel makkelijker worden. Op een gegeven moment trokken ze de conclusie: als de zelfrijdende auto echt de toekomst is, dan moeten we de steden anders gaan bouwen! De ontwerpers waren, een beetje tot hun schrik, tot de conclusie gekomen dat ze te maken hadden met een derde-orde-verandering of een *transitie*. Fundamenteel onbegrensd, zonder duidelijke eigenaar en diep ingrijpend in hoe we zouden moeten nadenken over de ontwikkeling en het gebruik van onze steden.

Het onderscheid in drie ordes van veranderen helpt om precies te zijn over de verandering waaraan je werkt. Dat doet er toe. Optimalisaties, transformaties en transitie vragen verschillende benaderingen⁴. Door precies te zijn over het type verandering waar je aan werkt, kun je ook preciezer zijn over de aanpak die nodig is.

³ Aan de basis van een speculatief ontwerpend onderzoek liggen een of meerdere grote aannames. In dit geval: dat de zelfrijdende auto er komt. Het kan lonen om de toekomst te verkennen door een paar grote onzekerheden buiten beschouwing te laten. Het helpt je bijvoorbeeld om dieper in de toekomst te kijken en daardoor soms zelfs de vragen in het hier en nu krachtig te herformuleren.

⁴ Op de kennisbank van TwynstraGudde vind je meer informatie over veranderaanpakken [twynstragudde.nl/kennisbank/veranderkunde](https://www.twynstragudde.nl/kennisbank/veranderkunde) ↗

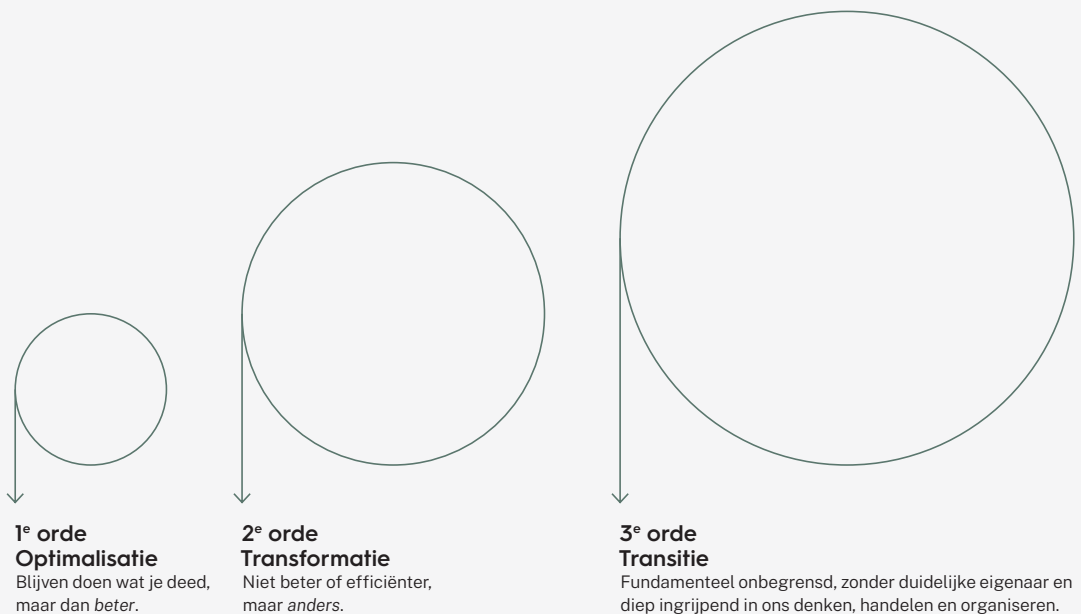
Opdracht

Neem het plan er eens bij dat de onderlegger is voor je transitieaanpak.

- Stap 1: onderstreep / identificeer de acties die gaan over optimalisatie, transformatie en transitie.
- Stap 2: plot deze acties op de juiste plek in de drie cirkels uit **figuur 1**.
Worden de begrippen transitie, optimalisatie en transformatie op dit moment juist gebruikt?

Tip: als je op geeltjes werkt en figuur 1 groot print of schetst, kun je makkelijker blijven schuiven tot je alle acties op de juiste plek hebt. •

Figuur 1
Drie ordes van verandering



2. **Breng samenhang**

In de praktijk ontstaat dikwijls rommeligheid in een verander-aanpak doordat het woord 'transitie' wordt gebruikt, maar er in werkelijkheid alleen gekeken wordt naar optimalisatie en/of... ▾

↘ ...transformatie en niet naar de verandering van het systeem. En hoewel er geen transitie is zonder transformatie en optimalisatie, draagt niet iedere optimalisatie of transformatie bij aan een transitie.

Laat ik bovenstaande toelichten aan de hand van veranderingen in de landbouwsector. In Nederland wordt voedsel geproduceerd tegen hoge standaarden en een lage kostprijs. Om de boeren daartoe in staat te stellen is een systeem ingericht op een manier die helaas niet vol te houden is. Zo leiden snelle afwatering en overbelasting met bijvoorbeeld stikstof tot grote problemen in de natuur.

In het verleden is al veel stikstof gereduceerd door technische innovatie: eerste-orde-verandering⁵. Deze innovaties zijn paradoxaal genoeg onderdeel geworden van het probleem. Technische innovaties vragen immers een investering en een investering moet kunnen worden terugverdiend. Dat terugverdienen gebeurt in de regel door schaalvergroting en intensivering, waardoor een deel van de bereikte milieuwinst tenietgaat doordat er meer vee gehouden moet worden⁶.

Technische innovatie draagt bovendien vaak bij aan het verminderen van één, of hooguit enkele van de opgaven. Investeer je als melkveehouder in een duur nieuw stalsysteem, dan heb je minder stikstofemissies. Maar als je tegelijkertijd vanuit het oogpunt van waterkwaliteit moet *extensiveren*, dat wil zeggen, meer areaal grasland moet hebben per koe, dan moet je óók nog grond kopen – of minder koeien gaan houden. Het is de vraag of dat bedrijfseconomisch gezien allebei lukt. Een oplossing voor het ene probleem kan een oplossing voor het andere probleem lelijk in de weg gaan zitten. Een transitie is dan ook meer dan een optelsom van sectorale opgaven!

Met transformaties, tweede-orde-veranderingen, bestaat het risico het ene probleem voor het andere in te wisselen. Beleidsmatig wordt ingezet op een transformatie naar bijvoorbeeld kringloop- of natuurinclusieve landbouw. Maar: de kostprijs neemt daarbij toe. Logisch, want deze vormen van landbouw zijn niet efficiënter, maar anders. Wanneer zo'n transformatie naar kringloop- of natuurinclusieve landbouw op zichzelf staat, kan dat er toe leiden dat de Nederlandse boeren zich uit de markt prijzen.

Dit is een ongewenst effect en dit *hoeft* niet op te treden. Je zou kunnen zeggen: veranderingen in het systeem kunnen de randvoorwaarden bieden waarbinnen een transformatie mogelijk wordt. Denk hierbij aan verschillende, elkaar versterkende maatregelen, variërend van de afschaffing van BTW op biologische producten, een stabiele vergoeding voor landschapsbeheer tot het aanpassen van handelsverdragen. Met die noodzakelijke systeeminterventies komt het echter niet als vanzelf goed. Dat de boeren er niet zonder meer op vertrouwen is alleszins begrijpelijk.

Het is kortom zaak om samenhang in je veranderaanpak te brengen door vanuit het grote abstracte transitiedoel te beginnen en dan af te pellen welke transformaties en optimalisaties aan dat transitiedoel bijdragen – en onder welke randvoorwaarden.

⁵ Zie voor de cijfers rivm.nl/stikstof ↗ Afbeelding 'emissie stikstof per sector' laat zien wat de reductie is sinds de jaren '90 voor de gehele sector. De afname is overigens gestagneerd.

⁶ Een bijkomend probleem is dat het rendement zoals gemeten in een laboratoriumopstelling in de praktijk lang niet altijd gehaald wordt.

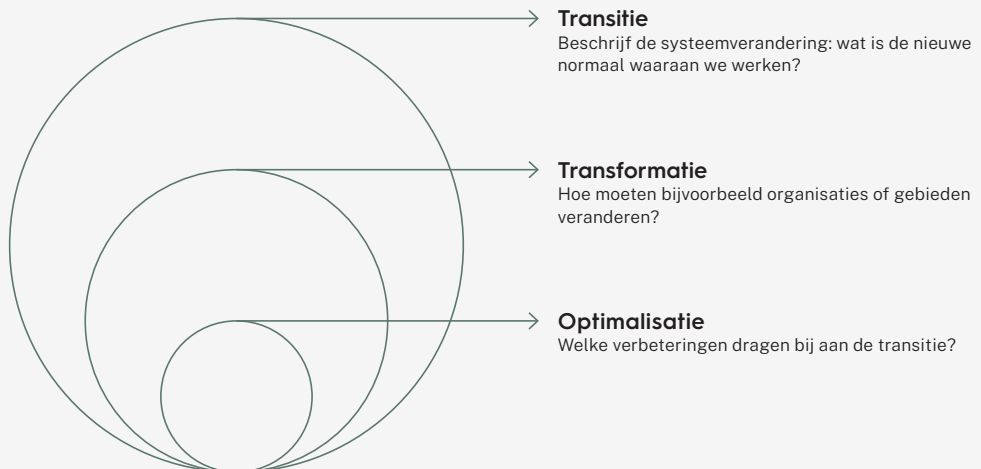
Opdracht

De acties zoals gedefinieerd in de vorige opdracht gaan we in deze opdracht verder ordenen. Zo kijken we welke optimalisaties en transformaties bijdragen aan de transitie en welke niet.

Benoem allereerst je transitiedoel. Als deze nog niet goed gedefinieerd is, begin daar dan mee. Pel je aanpak vervolgens af. Dat doe je door de transformatie- en optimalisatieacties die bijdragen aan de transitie binnen de cirkels van **figuur 2** te plaatsen. Plaats de acties die dat niet of minder doen erbuiten.

Je aanpak wordt hierdoor waarschijnlijk scherper, maar wellicht ontstaan er spanningen of obstakels? Bespreek deze met je team. •

Figuur 2
Breng samenhang in je transitie-aanpak



3. Koester nieuwsgierigheid

Misschien dat de eerste twee vuistregels de indruk wekken dat transitie een bureauoefening is. Dat is natuurlijk geenszins het geval. Integendeel! ▽

↳ Transitie raken mensen in hun dagelijks leven, nu en in de toekomst. Transitie zijn ten diepste sociale vraagstukken.

In een wijk die van het gas af gaat, spraken we bewoners die zich afvragen of ze wel in hun wijk kunnen blijven wonen – een wijk die ook hun sociale vangnet is.

Ook bij het thema klimaatadaptatie blijkt de sociale context van belang. De insteek van overheden is om op veel plekken de woonomgeving groener te maken. Dit draagt bij aan waterberging en vermindert hittestress. In sommige wijken gaat dat goed, maar in andere wijken zitten bewoners er niet op te wachten. In zo'n wijk spraken wij bewoners en wat bleek: de versteende omgeving werd beleefd als 'netjes'. Vergroenen werd geassocieerd met verwilderde tuinen en deze zijn de mensen een doorn in het oog. “Daardoor krijgt deze wijk een slechte naam.”

Om de maatschappelijke impact van transitie te begrijpen moeten we in contact staan met de samenleving. Mensen werkelijk zien en horen. Het vraagt dat we niet in de eerste plaats met hen in contact zijn over onze professionele agenda, maar vooral dat we willen begrijpen hoe grote veranderingen ingrijpen in hun levens en hoe zij *maker* kunnen worden van hun eigen toekomst.

Om dat te bereiken dienen we ons empathische vermogen aan te spreken: het vermogen om ons te verplaatsen in het leven van de ander. De ervaring leert dat we dat als mens een stuk makkelijker vinden dan als professional. Als professional zitten kernboodschappen, precedentwerking en verwachtingsmanagement ons al snel in de weg bij een gesprek van mens-tot-mens. Natuurlijk: die gesprekken zijn niet vrijblijvend, maar laat dat je onbevanging en nieuwsgierigheid niet in de weg staan.

Ontwerpers hebben een heel repertoire om dit soort empathische gesprekken te voeren. Dat gaat bijvoorbeeld over de juiste setting creëren (liever geen bijeenkomst in een zaaltje, maar persoonlijk, op een plek waar mensen zich op hun gemak voelen) en het gesprek invoelbaar maken door te vragen naar voorbeelden en ervaringen. Maar bovendien over het koesteren van oprechte nieuwsgierigheid. Aan het einde van een gesprek moet je tenminste antwoord hebben op de vraag: waar komt deze persoon het bed voor uit en waar ligt deze persoon wakker van?

Opdracht

Ga na welke mensen geraakt worden door de transitie waaraan je werkt. Waar kun je ze ontmoeten? Ga met een aantal van hen het gesprek aan.

De vragen die je stelt gaan over beleving, ervaringen en zorgen. Hoe kijkt je gesprekspartner naar de toekomst? Hoe kijkt hij of zij naar (mogelijk) grote veranderingen? Wees nieuwsgierig en maak het gesprek relevant voor je gesprekspartners!

Afsluitend kun je je gesprekspartners vragen wat voor hen het belangrijkste is van hetgeen besproken is. Kun je dat visualiseren met een foto of tekening? Zie ter inspiratie **figuur 3**. Laat dit soort visualisaties terugkomen in bijvoorbeeld presentaties of communicatie-uitingen, om te laten zien dat de transitie waaraan je werkt draait om mensen en hun dagelijks leven, nu en in de toekomst.

Tip: naast visualisaties kun je ook quotes gebruiken om de essentie van het gesprek over te brengen op anderen. •

Figuur 3

Visualisatie van een belangrijk inzicht uit het gesprek met een agrarisch ondernemer.



Dit bordje zagen we in de keuken hangen van een melkveehouder. Hij kreeg dit nadat een van zijn koeien 100.000 kg melk had gegeven.

Wat we ervan leerden was dat boeren die voor de wereldmarkt produceren, weinig directe feedback van consumenten krijgen. Die feedback krijgen ze wel vanuit de sector en gaat vaak over opbrengst of efficiency.

De Nederlandse boeren zijn waarschijnlijk de meest efficiënte ter wereld. Daar zit voor sommigen een belangrijk deel van de beroepstrots.

“De consument profiteert daar iedere dag van.”

De boerenprotesten worden mede ingegeven doordat men de maatschappelijke waardering hiervoor mist.

Transities zijn ten diepste sociale vraagstukken.

4. Waardeer waarden

Door te vragen naar voorbeelden en ervaringen kom je voorbij standpunten en belangen. Dat is... ▾

↘ ...belangrijk. Want standpunten en belangen helpen ons meestal niet in het maken van verbinding, terwijl daar grote behoefte aan is.

In een debat proberen we de ander te overtuigen van onze standpunten. Maar hoe vaak leidt een debat tot werkelijk nieuwe inzichten? Een focus op belangen helpt ons ook niet veel verder in de puzzeltocht die een transitie is. Natuurlijk, het is goed er oog voor te hebben. Zo blijft voor een boer het belang van een gezond verdienmodel ook in een ander systeem gelden. Maar veel belangen gelden in het *huidige* systeem en zeggen weinig over het systeem waar we naartoe proberen te bewegen.

Transities zijn niet door een partij te sturen en vragen daarom een collectieve beweging. Om met elkaar te kunnen werken aan een transitie, moeten we daarom naar een dieper niveau, naar waarden (zie **figuur 4**). Zo kwamen we in de landbouw belangrijke waarden tegen als vakmanschap, autonomie en rechtvaardigheid. Veel van onze gesprekspartners gaven aan dat deze waarden in het gedrang zijn. Zo laat de veelheid aan regels en controles bijvoorbeeld weinig ruimte voor professionele afweging. In de zorg is (weinig verrassend) zorgzaamheid een centrale waarde en in het onderwijs is dat nieuwsgierigheid. Maar ook in deze sectoren geldt dat in tijden van grote veranderingen deze waarden onder druk staan.

Door in een transitieaanpak waardering te hebben voor waarden, vermijden we polarisatie. Waarden blijken namelijk te verbinden. We hebben al dikwijls mogen ervaren dat partijen die op standpunten- of belangenniveau tegenover elkaar staan, op waardenniveau wel met elkaar tot een gemeenschappelijke aanpak komen.

Opdracht

Je hebt in de vorige opdracht met verschillende mensen gesproken die geraakt worden door de transitie waaraan je werkt. Als je terugkijkt op de verschillende gesprekken, welke centrale waarden zijn direct of indirect ter sprake gekomen?

Om hier een uitspraak over te doen is het van belang om onderscheid te maken tussen *thema's* en *waarden*. Thema's zijn bijvoorbeeld klimaatverandering, energie, veiligheid, sociale cohesie of leefbaarheid. Wij zijn echter op zoek naar waarden: diepgewortelde opvattingen die iemand kan voelen, ervaren of beleven. Voorbeelden zijn: gezien worden, gevoel van veiligheid, verbondenheid, waardering of wijsheid.

Met deze centrale waarden gaan we verder in de opdracht behorende bij vuistregel 6: vergeet oplossingen. •

Figuur 4
Een dieper begrip door een ontwerpende aanpak



Standpunten en belangen
helpen meestal niet in
het maken van verbinding.

5. **Omarm onzekerheid**

Drie jaar na het beruchte Raad van State arrest over de Programmatische Aanpak Stikstof (in de volksmond: het begin van de stikstofcrisis) spreek ik regelmatig boeren die verzuchten: ↘

↳...“Was de overheid maar duidelijk over wat ik moet doen”. Ik snap dat verlangen maar al te goed. De afgelopen jaren waren onrustig en omgeven met onduidelijkheid. “Ik weet soms niet meer wat ik moet geloven” vatte een ondernemer het samen. Hoe neem je in zo’n situatie investeringsbeslissingen?

Het liefst zou je betrokkenen duidelijk inzicht geven in het verloop van een transitie, maar dat is helaas schier onmogelijk. We zagen het bij het beruchte ‘stikstofkaartje’. Dat had als doel om helderheid te scheppen, maar leidde vooral tot héél veel vragen, discussie en boosheid.

Er zijn veel aspecten die grote invloed hebben op het verloop van een transitie en die zijn bovendien ook nog weer eens (op onduidelijke manieren) verbonden. Denk aan technische vooruitgang, maatschappelijke opinie, incidenten, wetenschappelijke inzichten, de specifieke lokale situatie, economische en geopolitieke ontwikkelingen, politieke realiteit. Alles is in beweging en grijpt op elkaar in. Dit maakt dat je voortdurend geconfronteerd wordt met grote onzekerheden in je aanpak.

Juist in onzekere tijden is echter de hang naar controle paradoxaal het grootst. Je ziet dat terug doordat onzekerheden nogal eens worden benaderd als risico’s. Maar er is een belangrijk onderscheid: risico’s zijn ongewenste gebeurtenissen die je wilt vermijden, onzekerheden daarentegen zijn nieuwe mogelijkheden die je wilt ontdekken! Door onzekerheden te benaderen als risico’s wordt een transitieaanpak gefrustreerd. En dat wil je niet. (Overigens geldt het omgekeerde ook: als je nieuwe mogelijkheden wilt verkennen en geen oog hebt voor risico’s, dan kom je al snel in onrustig vaarwater.)

Onzekerheden laten zich niet managen, maar ze laten zich wel prima omarmen in een lerende aanpak. Zo’n lerende aanpak kan echter niet op zichzelf staan. Het moet onderdeel zijn van bijvoorbeeld een gebiedsproces waarbinnen resultaten en inzichten uit experimenten kunnen worden verankerd, zoals in gedragen besluiten. Hoe zo’n lerende aanpak binnen een gebiedsproces eruit kan zien is schematisch verbeeld in **figuur 5**.

Opdracht

Maak twee lijstjes. Een met de vijf belangrijkste risico’s die worden voorzien. En een met de vijf belangrijkste onzekerheden waarmee je te maken hebt of krijgt.

Beschrijf hoe je de *risico’s* beheerst (c.q. hoe je een ongewenste gebeurtenis voorkomt) en hoe je *onzekerheden* onderzoekt (c.q. welke experimenten gaan leiden tot inzicht in nieuwe mogelijkheden). ●

Figuur 5
Een lerende aanpak als onderdeel van een gebiedsproces



Juist in onzekere tijden is
de hang naar controle
paradoxaal het grootst.

6. Vergeet oplossingen

Een goed ingebedde lerende aanpak, zoals geïntroduceerd in het vorige hoofdstuk, is nog geen garantie dat partijen ook daadwerkelijk... ↘

↘ ...met elkaar gaan leren. Daar is meer voor nodig.

Vlak bij mijn huis ligt een stukje nieuwe natuur. Aan de rand staat een bord met: “Hier is natuur terugveroverd op de landbouw”. Dit illustreert treffend dat het huidige systeem is georganiseerd vanuit een tegenstelling tussen natuur en landbouw: de idee dat meer van het een automatisch leidt tot minder van het ander. Dat is geen bruikbaar model, maar hoe zou het anders kunnen? We zijn zoekende hoe de landbouwtransitie kan bijdragen aan vitale natuur én kan leiden tot een vitale landbouwsector. Voor zo’n systeem ligt geen blauwdruk op de plank, laat staan voor de weg om daar te komen. Wat we daarom nodig hebben is een gezamenlijk leerproces waarbij de vitaliteit van de natuur gaandeweg onderdeel wordt van de vitaliteit van de landbouw – en vice versa.

Een leerproces moet recht doen aan de vele aspecten van een transitie en de dynamiek die daarbij hoort. Het is daarom een doorlopende bezigheid en dus veel meer dan een losse activiteit. Een enkel experiment dat alles duidelijk maakt, waarna we kunnen zeggen: en nu hebben we de oplossing en weten we hoe we het gaan doen. Het zou prettig zijn, maar dat kun je vergeten.

Voor zo’n doorlopend leerproces dat het systeem in beweging brengt en houdt ontwierp ik met mijn team de *Leercirkel* (zie **figuur 6**). Het fundament wordt gevormd door vier dimensies: denken en doen en daarnaast het professionele en het maatschappelijke gesprek. Op die vier dimensies zijn zes onderdelen geplot waar binnen een experiment aan wordt gewerkt. Deze zes onderdelen zijn niet toevallig gekozen. Dit is waar het nu vaak vastloopt. In de huidige relatie tussen natuur en landbouw sluit het beleid vaak nog niet aan bij de bedoeling, zitten partijen op een eigen eiland en het eigen gelijk, is er geen consensus over de feiten, is het onduidelijk wat de (lange termijn) effecten van beleid zijn en is de samenleving nauwelijks betrokken.

Hoe het kan werken is als volgt. Het realiseren van nieuwe natuur kan een bedreiging zijn voor de plaatselijke boeren vanuit de idee: meer natuur is minder landbouw. Maar kan het ook een kans zijn? Kan bijvoorbeeld het beheer van nieuwe natuur door boeren de vitaliteit van zowel de natuur als de onderneming vergroten?⁷

Wanneer we die vraag ter hand nemen met de Leercirkel, dan ontstaat er een serie activiteiten waarbij in co-creatie tussen onder andere boeren, ecologen, beleidsmakers en de samenleving ervaringen worden opgedaan. Bijvoorbeeld over het vakmanschap dat van alle partijen nodig is voor de samenwerking rond het beheer. We bouwen gezamenlijk feiten op: we meten de resultaten in het veld, maar kijken ook wat dat doet met het verdienmodel van de ondernemer. Het experiment wordt verbreed naar de samenleving. Deze transitie is tenslotte niet het probleem van de boer of de ecoloog, maar een maatschappelijke opgave. We delen inzichten en komen in gesprek tot nieuwe, betere vragen, waar we vervolgens weer samen mee aan de slag gaan. Daarbij kijken we of het beleid al voldoende aansluit bij de bedoeling, of dat er experimenteeruimte nodig is. Enzovoort.

De uitnodiging voor partijen om mee te doen zit er mede in dat de centrale waarden (zie vuistregel 4: waardeer waarden) een plek hebben. In dit geval: vakmanschap, autonomie en rechtvaardigheid. Zo helpt dit model om in onzekere tijden,

⁷ Het beheer van nieuwe natuur is slechts één voorbeeld van de taken in het buitengebied waaraan boeren een waardevolle bijdrage kunnen leveren. Zie ook dit lezenswaardige artikel met oud-rijksbouwmeester Floris Alkemade. nieuweoogst.nl/nieuws/2021/09/17/floris-alkemade-we-hebben-eerder-meer-boeren-nodig-dan-minder ↗

door dingen samen te doen, in beweging te komen en te blijven. Zo blijf je uit de valkuil van het zoeken naar dé oplossing.

Opdracht

In de vorige opdracht heb je inzicht gekregen in onzekerheden in je transitieaanpak. In de opdracht bij vuistregel 4: waardeer waarden heb je nagedacht over de waarden die voor betrokkenen belangrijk zijn en die uitnodigen tot co-creatie: samen aan de slag gaan.

In de leercirkel staan zes onderdelen voor een experiment om zo'n onzekerheid samen te onderzoeken. Deze zes onderdelen zijn niet universeel voor elke transitie en ze kunnen bovendien veranderen met de tijd. Zie het daarom als een voorzet.

Pak één van de onzekerheden uit je lijstje van de vorige opdracht en formuleer voor ieder van de zes onderdelen een ter zake doende activiteit, zodanig dat ze op elkaar voortbouwen. Als een of meerdere van de onderdelen voor jouw opgave minder relevant zijn, bedenk dan (een) andere. Zorg dat het experiment wel de dimensies denken en doen en professioneel en maatschappelijk blijft omvatten. Zorg ook dat de centrale waarden een plek krijgen.

Tip: de stappen hoeven niet in een bepaalde volgorde te worden gezet. •

Figuur 6
De leercirkel helpt het systeem in beweging te brengen



7. Werk onbegrensd

Over leren en experimenteren valt veel te zeggen. Eén ding wil ik hier uitlichten. Juist vanwege de grote tijdsdruk die transitie kenmerkt, moet... ▾

↘ ...leren gekoppeld zijn aan opschalen. We kunnen namelijk niet op iedere plek het wiel uitvinden. Dit vraagt echter een zekere infrastructuur.

De energietransitie kent een wijkaanpak. In de landbouw worden gebiedsgerichte aanpakken opgezet. In beide gevallen is de schaal om veel redenen goed gekozen. Hier zit de culturele, sociale, economische en landschappelijke samenhang. Maar: veel van wat moet veranderen ligt buiten de invloedssfeer van de samenwerkende partijen. De warmtewet wordt bijvoorbeeld in Den Haag vastgesteld en voor het landelijk gebied gelden de kaders uit het nationaal programma (NPLG).

Het gevaar bestaat dat organisaties een transitieaanpak begrenzen door hun invloedssfeer. Alles wat daarbuiten ligt, wordt buiten beschouwing gelaten. Daarmee verdwijnt echter ook een doortastende transitieaanpak uit beeld. Willen we vooruit, dan moeten we dansen door de schalen. Op lokaal niveau wat *kan*, op een hoger schaalniveau wat *moet*. De noodzakelijke verandering laat zich namelijk niet begrenzen.

In de publicatie 'Experimenteel bestuur'⁸, introduceert Suzanne Potjer een sturingsfilosofie waarbij verschillende schaalniveaus samenwerken aan vernieuwing. Ze pleit voor lokale experimenten, horizontaal afstemmen en verticaal verbinden. Ofwel: lokaal ervaringen opdoen als onderdeel van een leer- en ontwikkelagenda over de wijken of gebieden heen (horizontaal), en een duidelijke afstemming met de andere schaalniveaus over de zaken die mee moeten bewegen, maar buiten de invloedssfeer van de lokale partijen liggen (verticaal). Zie **figuur 7**.

Dit klinkt waarschijnlijk logisch, maar in de praktijk blijkt het nog niet zo eenvoudig om dat in te richten. Dit heeft te maken met het gegeven dat het binnen organisaties ontbreekt aan een agenda voor gestructureerd leren en de (mentale) ruimte voor reflectie klein is. Maar ook, en niet in de laatste plaats, omdat de juiste infrastructuur voor het horizontaal leren en verticaal verbinden ontbreekt. Aangezien een onbegrensde opgave vraagt om een onbegrensde aanpak, zullen we die infrastructuur dus moeten organiseren.

Opdracht

Pak de opdracht bij vuistregel 2: breng samenhang er nog eens bij. Bevat je transitieaanpak acties die buiten je invloedssfeer liggen? Wanneer dit het geval is, ga dan na of die acties belegd zijn in een (horizontale) leeragenda en/of een (verticale) afstemming, zodanig dat je niet elk wiel hoeft uit te vinden en je transitieaanpak werkelijk onbegrensd kan zijn. Wanneer je aanpak geen acties vraagt die buiten je invloedssfeer liggen, bespreek dan met je team of je aanpak niet onbewust is begrensd. •

Figuur 7
Illustratie bij de sturingsfilosofie



Het gevaar bestaat
dat organisaties
een transitieaanpak
begrenzen door
hun invloedssfeer.

8. **Verbeeld verlangen**

Ik begon dit essay met begripsverwarring rond 'transities'. Ook rond het begrip 'realisme' heerst verwarring. In transities liggen radicale maatregelen en realisme namelijk verrassend dicht bij elkaar. Wanneer actiegroepen... ↘

↳ ...als Just Stop Oil en Extinction Rebellion actievoeren voor een toekomst zonder fossiele brandstoffen, vragen ze regeringen en investeerders te handelen naar de laatste wetenschappelijke consensus en die is duidelijk: het moet anders en het moet nu.

Vaak wordt realisme echter juist als argument gebruikt om niet of slechts schoorvoetend te veranderen. Een vliegtax? “We moeten wel realistisch blijven!” klinkt het dan. “We moeten niet voorop willen lopen”, “We zijn maar een klein landje” en “We moeten wel kunnen blijven barbecueën” zijn variaties op dit thema.

De roep om realisme klinkt het luidst vanuit de partijen met de grootste belangen in het huidige systeem. Hun betoog is erop gericht de status quo niet te veel te verstoren. Met alles wat we nu weten: hoe realistisch is dat werkelijk?

Naast de partijen die geen substantiële verandering willen, zijn er ook partijen die de grote veranderingen (of het pad daar naartoe) nog niet voor zich kunnen zien. Die moeite hebben verder dan drie tot vijf jaar vooruit te kijken. In hun pleidooi voor realisme hoor ik een hulpvraag om verbeeldingskracht. Verbeeldingskracht is belangrijk: wanneer je kunt laten zien dat het anders kan, gaan mensen zich al snel positiever verhouden tot een radicaal andere toekomst.

Arne Hendriks laat met zijn onderzoek *The Incredible Shrinking Man*⁹ (figuur 8.1) zien dat er andere modellen mogelijk zijn dan eeuwige groei. *De Herenboeren*¹⁰ bewijzen dat een nieuwe relatie tussen boer en consument een ander voedselsysteem mogelijk maakt. *Buurtzorg*¹¹ bouwde haar dienstverlening op vanuit zorgzaamheid voor de patiënt en het vakmanschap van de verzorgenden en daagt daarmee de status quo uit. Mijn collega Fides Lapidaire laat met haar project *Broodje Poep*¹² (figuur 8.2) zien hoe het sluiten van de nutriëntenkringloop door het composteren van menselijke poep en plas leidt tot een gezondere bodem – zo overtuigend dat er inmiddels een Kamermotie over is ingediend¹³. De voorbeelden waar verbeeldingskracht het verlangen naar verandering in gang zet zijn eindeloos.

Opdracht

Plan met je team ter inspiratie een bezoek aan de Dutch Design Week¹⁴, die plaats zal vinden in de derde week van oktober 2023, en bezoek dan tenminste de World Design Embassies¹⁵. Dit zijn meerjarige trajecten waar ontwerpers en publieke en commerciële partijen samen de toekomst onderzoeken en vorm geven. Bezoek de Embassy waar de transitie waar jij aan werkt centraal staat. Bezoek ook de afstudeerexpositie van de Design Academy, of het DRIVE festival¹⁶. •

9 the-incredible-shrinking-man.net ↗

10 herenboeren.nl ↗

11 buurtzorgnederland.com ↗

12 broodjepoep.com ↗

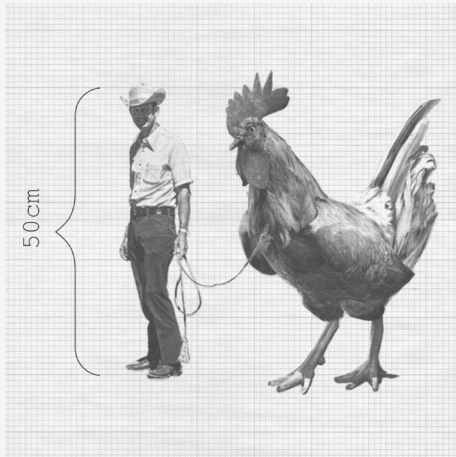
13 tweedekamer.nl/kamerstukken/moties/detail?id=2022Z09964&did=2022D20303 ↗

14 ddw.nl ↗

15 worlddesignembassies.com ↗

16 clicknl.nl/en/drive-2022 ↗

Figuur 8.1
The Incredible Shrinking Man



Figuur 8.2
Broodje Poep

Een pleidooi voor realisme
is vaak een hulpvraag
om verbeeldingskracht.

9. Verlaat polderen

Voor de volgende vuistregel moet ik twee termen introduceren. De partijen met de gevestigde belangen in het huidige systeem worden ‘regimespelers’ genoemd. Daarnaast zijn er de ‘nichespelers’. Zij dagen... ▾

↳ ...de status quo uit. Nichespelers kunnen kleinere spelers zijn zoals start-ups, maar ook afdelingen binnen regimespelers.

De huidige wet- en regelgeving is optimaal ingericht voor regimespelers. Kosten zoals milieuschade en biodiversiteitsverlies blijven bijvoorbeeld verborgen. Dat wil zeggen, ze worden niet verrekend in de kostprijs van producten of diensten. Ook maatschappelijk ongewenste effecten zoals slechte arbeidsomstandigheden en blootstelling aan gevaarlijke stoffen kunnen een vorm van verborgen kosten zijn.

Een transitie naar een duurzame en rechtvaardige toekomst vraagt dat verborgen kosten met voortvarendheid worden aangepakt. Veel nichespelers streven naar *brede welvaart*¹⁷: zij willen zo snel mogelijk naar een systeem zonder verborgen kosten, naar een productie of dienstverlening met respect voor mens en planeet. Ze hebben daar ook goede ideeën voor, maar werken vaak tegen de klippen op: het systeem is niet voor hen ingericht.

In onze poldercultuur zijn we geneigd om stappen te zetten door compromissen te sluiten tussen de bestaande belangen. Dat polderen heeft ons veel gebracht, maar in transities werkt dat niet meer. De inzet van regimespelers is er vaak op gericht de status quo niet te veel te verstoren (zie **figuur 9**). Dat transities zich langzamer ontwikkelen dan volgens de wetenschappelijke consensus nodig is, maakt duidelijk dat we ons niet naar een transitie onderhandelen.

Voor snelheid in transities moeten we voorbij regimeloga gaan en naar nichespelers durven luisteren. Maar deze spelers, de partijen die het anders willen, zitten vaak niet aan tafel. Het zijn namelijk nog geen gevestigde belangen. We moeten daarom het klassieke polderen verlaten, zodat de ideeën en energie van nichespelers transities kunnen versnellen.

Opdracht

Nichespelers hebben de potentie de transitie te versnellen. Zij kunnen je veel leren over de veranderingen die nodig zijn. Bevraag een nichespeler over de beperkingen waar deze tegenaan loopt.

Vragen die je daarbij kunt stellen zijn:

- Hoe houden deze beperkingen jou tegen in het realiseren van je ambities?
- Welke obstakels zijn wat jou betreft het meest urgent om aan te pakken?
- Ervaar je ook momenten van versnelling of vooruitgang en zo ja, kan je omschrijven wat er rond die momenten gebeurt? •

Figuur 9
Luisterend naar regime- en nichespelers



De ongevestigde belangen zitten niet aan tafel.

10. Houd moed

De boosheid en soms ook wanhoop van mensen die niet om een transitie hebben gevraagd en geraakt worden in hun bestaan en bestaanszekerheid, is begrijpelijk en intens. Het is menselijk om je daar als professional uit zelfbescherming... ↘

↳ ...voor af te sluiten. Maar wat de situatie vraagt is empathie en nieuwsgierigheid.

De gevolgen van klimaatverandering en vastlopende voedsel- en energiesystemen zijn steeds zichtbaarder en dringen ons dagelijks leven binnen. De toekomst van de generaties na ons is verre van zorgeloos. Het is normaal om dat als een last op je schouders te ervaren. Maar zorgen moet je doen, niet maken.

Transities zijn inhoudelijk en procesmatig zo complex dat je soms het gevoel krijgt dat je hoofd ontploft. Het verlangen is om terug te vallen op vertrouwde aanpakken, waarvan je eigenlijk wel weet dat ze niet volstaan. Je denkt misschien dat je tekortschiet, maar wees gerust: er is niemand die het helemaal overziet en onzekerheid kun je leren omarmen.

Werken aan transities is niet alleen belastend voor degenen die de transities moeten ondergaan, maar ook voor de professionals die deze vorm moeten geven. We hebben met zijn allen nog betrekkelijk weinig ervaring met transities – maar we leren. Tegen al die professionals wil ik zeggen: wees empathisch. Erger je niet, maar verwonder je. Spreek tot de verbeelding. Bezie de situatie niet als status quo, maar vanuit beweging en vertrouwen erop dat je deze kunt versnellen.

Houd moed.

Opdracht

Maak een optimistische slinger (zie **figuur 10**)¹⁸. •

¹⁸ Deze oefening is geleend van Miranda July. Zie: learningtoloveyoumore.com/reports/63/63.php ↗



Wil je na het lezen van dit essay met je team eens verdiepend stil staan bij je transitieaanpak en zowel het repertoire dat ingezet wordt als de organisatorische context waarbinnen gewerkt wordt tegen het licht houden? Dan is er de *transitiegarage*. ↘

TAKEN

TEAM



TwynstraGudde



ANALYSE

De transitiegarage

BLOKKADES

In de transitiegarage is aandacht voor het *wat* van een transitie, maar bovenal voor het *hoe*. Welke blokkades ervaar je en hoe ga je daarmee om? Naast de onderwerpen uit dit essay kunnen we stilstaan bij zaken als besluitvorming in een context van onzekerheden of het meenemen van je eigen organisatie in een transitieaanpak. We hebben ook aandacht voor de opbouw van het team: kunnen de belangrijkste transitietaken worden belegd? Naast een gedegen analyse staan we stil bij het doorbreken van blokkades. Hoe komen we een stap verder?

WAT

HOE

TRANSITIE

De transitiegarage duurt een dagdeel en wordt op maat gemaakt voor jouw projectteam en begeleid door adviseurs die zowel ruime methodische kennis hebben als ruime ervaring met het werken aan transities.

Wil je met je team aan de slag met de blokkades die je ervaart of voorziet? Neem dan contact op via info@tg.nl ↗

Over de auteur



André Schaminée is partner en hoofd social design bij TwynstraGudde. Hij is opgeleid tot planoloog, maar richtte ook twee platenmaatschappijen op. Ruim tien jaar geleden introduceerde hij social design bij TwynstraGudde. Sindsdien werkt hij met een groeiend team aan allerlei transitievraagstukken in alle lagen van de overheid, dikwijls met spraakmakende resultaten. André is een veelgevraagd spreker en gastdocent over social design (design thinking) in de publieke sector.

Eva Dijkema heeft ten behoeve van deze publicatie de modellen die de afgelopen jaren op verschillende momenten ontstonden verder uitgewerkt en tot een geheel gemaakt. Eva is onderdeel van het social design team van TwynstraGudde en gespecialiseerd in duurzaamheidsvraagstukken, met name op het vlak van mobiliteit en infrastructuur.

Dorota Gazy en **Iris van Genuchten** hebben geholpen om elk hoofdstuk te voorzien van een korte opdracht. Zij maken eveneens deel uit van het social design team van TwynstraGudde. Dorota heeft bijzondere affiniteit met ontwerpen voor veiligheid, justitie en mobiliteit. Iris helpt overheidsorganisaties met de toepassing van een ontwerpende aanpak in allerlei vraagstukken. Zij weet als geen ander wat dit van een organisatie vraagt.

Over deze publicatie

Deze publicatie ontstond in voorbereiding op een aantal lezingen over de toepassing van een ontwerpende aanpak binnen transities. In deze publicatie grijp ik terug op een breed palet aan opdrachten dat we de afgelopen jaren uitvoerden.

Voor de drie ordes van veranderen heb ik hulp gehad van collega Dorine Wesel. Met prof. Kees Dorst en Dick Rijken heb ik dikwijls gereflecteerd op het werk dat aan de basis ligt van deze publicatie. Samen met hen en mijn collega's Iris van Genuchten en Marieke von Berg is De Leercirkel uit hoofdstuk 6 ontwikkeld. Dit gebeurde in opdracht het ministerie van LNV. Prof. Paul Hekkert heeft zijn kritisch oog laten gaan over de eerste versie van dit essay. Allen dank.

Voor een dieper begrip van wat transities zijn en wat ze kenmerkt, heb ik veel gehad aan het werk van DRIFT¹⁹ en NSOB²⁰.

Over social design binnen TwynstraGudde

Organisatieadviesbureau TwynstraGudde adviseert overheid en bedrijfsleven op veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan mobiliteit, duurzaamheid, energie, digitalisering, veiligheid, diversiteit, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde.

TwynstraGudde heeft al ruim tien jaar een social-designgroep in haar gelederen. De ontwerpers van organisatieadviesbureau TwynstraGudde hebben een natuurlijke focus op menselijke waarden, voelen zich comfortabel in de omgang met onzekerheid en werken reflectief. De verbinding tussen het ontwerpend discours en diepe kennis van organisaties is wat ons onderscheidt. Die verbinding is voor ons een logische combinatie. Want wij weten: een goed idee alléén leidt zelden tot de gewenste verandering.²¹ ●

19 drift.eur.nl ↗

20 nsob.nl ↗

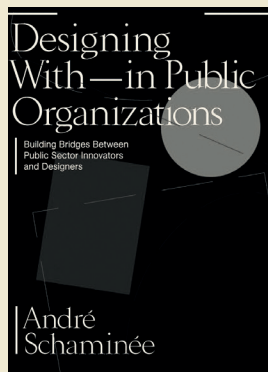
21 twynstragudde.nl/expertise/social-design ↗

Lees verder

Design Thinking binnen de overheid

- André Schaminée
- Prof. Kees Dorst

Deze publicatie is de tweede in een reeks op het grensvlak van design en organisaties. De eerste publicatie in deze reeks is van André Schaminée en prof. Kees Dorst en gaat in op het toepassen van de design-thinkingaanpak binnen overheidsorganisaties. Het is nog altijd gratis te downloaden²². Het derde nummer in deze reeks zal in de loop van 2023 verschijnen en gaat over het toepassen van een ontwerpende benadering binnen programma's.



Designing With and Within Public Organizations

- André Schaminée
- BIS publishers 2019

Een verdere verdieping kan worden verkregen in het boek *design thinking in de publieke sector*. Dit boek is vanaf februari 2023 weer beschikbaar als Nederlandstalig en Engelstalig e-book²³. Voor de liefhebber zijn er nog een paar hard copy exemplaren beschikbaar. Mail daarvoor naar info@tg.nl ↗

André is een van zeer weinigen die de brug weet te slaan tussen design en organisaties

- Professor Kees Dorst, Design Innovation, UTS Sydney

Without a doubt one of the best books I've ever read on the topic.

- Professor Thomas Fisher, Director of the Minnesota Design Center, USA.

With this book, Schaminée gives a voice and handle to a new generation of designers who passionately take up the task that today's politicians leave behind: designing our society.

- Professor Paul Hekkert, Industrial Design, TU Delft.

Die Niederländer sind immer weiter vorn.

- Page Magazine, Duitsland.

The book is recommended as a vade mecum both for designers (...) and for public sector organizations.

- Form Magazine, Duitsland.

Onmisbaar boek (...) om eindelijk het verschil tussen leefwereld en systeemwereld te overbruggen.

- Primo Nederland.

²² twynstragudde.nl/inzichten/design-thinking-binnen-de-overheid ↗

²³ Ten tijde van de publicatie van dit essay was de website van BIS Publishers in onderhoud. Februari 2023 zijn de e-books weer beschikbaar via bispublishers.com ↗

