

Aspecten van transitie management

Douwe Jan Joustra, NIDO/VROM

Werken aan verandering

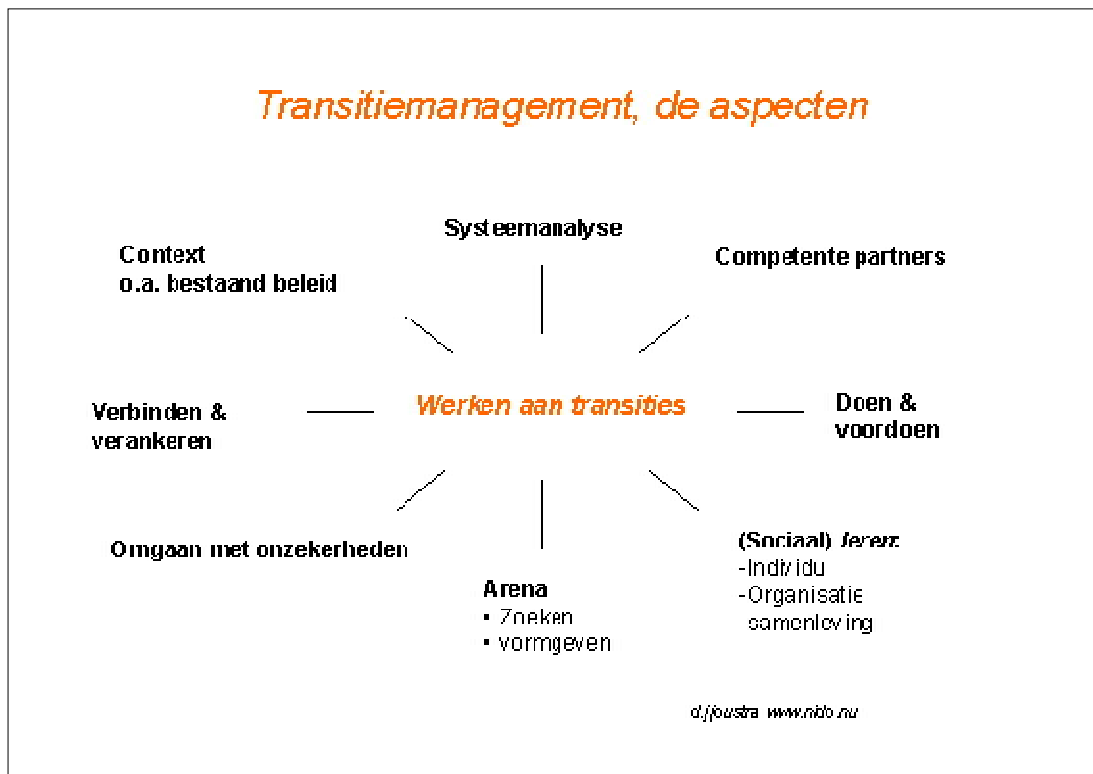
De ambities van de transitie zijn hoog. Daarbij wordt vooral gekeken naar beleidsdoelen in relatie tot de maatschappelijke context. De stap van een veelal sectorgebonden beleidstraditie naar een nieuwe beleidsinspanning die zich (maatschappelijk) onderscheidt door het werken op verschillende schaalniveaus in verschillende domeinen en met een langetermijnperspectief, is groot.

De inzet om tot echte systeeminnovaties of trendbreuken te komen, krijgt te maken met een *weerbarstige praktijk* van individuen en organisaties binnen en buiten de overheid. Hoewel betrokkenen van binnen en buiten de overheid aangeven dat er veranderingen nodig zijn, blijken er een aantal dominante opvattingen en werkwijzen te zijn die verandering moeilijk maken. Het is maar één van de vele zaken waarmee een transitie manager te maken krijgt. In dit factsheet zijn een aantal leerervaringen vanuit de praktijk bijeengebracht. Is transitie management een kwestie van *groots en meeslepend* te werk gaan of is er een andere aanpak nodig? Soms is het zinvol om de lijn van het groots en meeslepend werken te kiezen, maar het is niet altijd mogelijk of nodig.

Aspecten

Voor de transitie manager is rond een aantal kenmerkende aspecten¹ van transitie management gekeken naar die leerervaringen. In kader 1 is een schematisch beeld gegeven van aspecten die verbonden zijn aan transitie management. Ieder van deze aspecten krijgt aandacht.

¹ In dit factsheet is met name gebruik gemaakt van leerervaringen van medewerkers van NIDO, het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling, dat zich in de periode 2000-2004 heeft gericht op het realiseren van 'sprongen' naar duurzame ontwikkeling. De 'sprong' werd gebruikt als metafoor voor begrippen als 'transitie' of 'systeeminnovatie'. De evaluatie en monitoring van NIDO heeft meer resultaten opgeleverd, die beschreven zijn door Anne Loeber (UvA) in het boek 'Inbreken in het gangbare' (NIDO, 2003). In een reeks '*learning histories*' is de ervaring van de programmateams van NIDO ook toegankelijk via internet (zie www.nido.nu). Daarnaast is gebruik gemaakt van evaluaties van de programma's Experimenten Duurzame Ontwikkeling (EDO, VROM 2004) en Leren voor Duurzaamheid (LvD, 2000-2004).



Natuurlijk is het de vraag of dit aspectenschema compleet is, maar hier geldt het 'Pareto-principe' oftewel, in het Nederlands: de 80/20-regel (zie kader 2). Voor transitiemanagement is het bewust werken met het Pareto-principe overigens zeer waardevol. Het kan overbodige energie besparen, de beschikbare middelen efficiënter toepasbaar maken en zelfs invloed hebben op het contactennetwerk (20% van uw contacten slorpt 80% van uw beschikbare tijd op en het resultaat is navenant).

Vernieuwing zonder weerstand?

Wat maakt een transitie mogelijk? Daarvoor gaan we even te rade bij de wereld van de innovatiewetenschap. Robert Gilman² heeft een vergelijking over het succes van innovaties opgesteld, waaruit blijkt dat de meerwaarde van het nieuwe groter moet zijn (lijken, ervaren worden) dan de verwachte kosten van de verandering. Daarbij speelt het volgende principe een rol: *if men define situations as real, they are real in there consequences* (Thomas Theorema). Het maakt niet uit hoe groot al die kosten in werkelijkheid zijn, maar hoe hoog men *denkt* dat ze zijn. Geld is hierbij belangrijk, maar ook prestige, comfort, kwaliteit, 'coolness', kortom: de gevoelde waarde.

Diverse studies laten zien dat er geruime tijd (5 tot 10 jaar) voorbij gaat voordat eenmaal bekende innovaties ook daadwerkelijk doorbreken. Factoren die hierbij een rol spelen, zijn de aard van de innovatie, maatschappelijke factoren als de knowhow van betrokkenen en hun verwachtingen inzake

² In: *Believing Casandra, an optimist look at a pessimist's world*, Alan AtKisson (1999)

het overheidsbeleid en economische aspecten van innovaties (efficiëntieverbetering, terugverdiertijden, investeringskosten, exploitatiekosten).

Kader 2: Het Pareto-principe

Ofwel: hoe minder tot meer kan leiden

Het patroon van het 80/20-principe werd voor het eerst in 1897 ontdekt door de Italiaanse econoom Vilfredo Pareto. Sindsdien is het vele malen herontdekt in uiteenlopende situaties. Het staat bekend onder een groot aantal namen: 80/20-regel, de wet van Pareto, het principe van de minste inspanning, e.d.

Het Pareto-principe geeft aan dat een gering aantal oorzaken (beperkte input of moeite), verantwoordelijk is voor het merendeel van de resultaten (output of beloning). Letterlijk betekent dit bijvoorbeeld dat 80% van de resultaten die u met uw organisatie realiseert, afkomstig is van slechts 20% van alle inspanningen.

In de zakenwereld bestaan veel voorbeelden van de werking van dit Pareto-principe. Zo'n 20% van de producten levert 80% van de omzet. Evenzo bepalen vaak slechts 20% van de klanten samen zo'n 80% van de omzet.

Om dicht bij huis te blijven: de kans is bijvoorbeeld groot dat u slechts 20% van uw garderobe 80% van de tijd gebruikt.

Betekent dit dat u 80% van de energie nodig heeft om de laatste 20% te realiseren? Ja, dat is de logica die hierin besloten ligt.

Bron: <http://www.cbp.nl/paretwie.htm>

Aspect: systeemanalyse³

Belangrijk voor een goed transitie management lijkt de afbakening te zijn: in sociale, fysieke of organisatorische zin. Daarbij wordt de term 'systeem' gehanteerd.

Het voordeel van het begrip 'systeem' is dat het van toepassing is op een heel breed scala van waarneembare en niet-waarneembare zaken. Het duidt op een eenheid waarbinnen uiteenlopende elementen in tijd en ruimte met elkaar samenhangen en onderling interacties aangaan. Een systeem kan op verschillende manieren worden gedefinieerd:

- Ruimtelijk of thematisch ('de regio', 'het onderwijssysteem');
- In termen van besturingsmechanismen ('het kapitalistische systeem');
- In termen van sociaal-economische ('de veehouderij in Nederland') of technische parameters ('het Linux-systeem').

De ervaring is dat de transitie manager/beleidsmaker actief aan de slag moet om het systeem waarop hij of zij zich richt te definiëren en af te bakenen, samen met partners die het systeem invulling geven. Vervolgens wijzen de ervaringen erop dat het uiterst zinvol is om na te gaan welke relaties of verbindingen er in het systeem een rol spelen. Het interpreteren van die relaties biedt mogelijkheden

³ Zie ook het factsheet: 'Transities en systeem, de eenheid van verandering', dr. A. Loeber en ing. D.J. Joustra, NIDO/VROM, 2004

om interventies te herkennen: “We⁴ hebben op een verkennende en intuïtieve manier gekeken hoe het systeem in elkaar zat en waar veranderingmogelijkheden liggen.”

In een andere sector⁵ wordt er als volgt over gesproken: “Het is effectief om projecten te starten bij partijen die direct handelingsbevoegd zijn (vaak het bedrijfsleven). Zij kunnen daadwerkelijk iets veranderen.”

Systeemen denken is niet altijd ingewikkeld. Edward De Bono⁶ zegt het simpel door te suggereren onze hoofdvragen aan te passen, van ‘wat is dit?’ naar ‘waar leidt dit toe?’ of ‘wat geeft dit voor nieuwe waarde?’.

Zonder systeemanalyse het niet mogelijk is om te komen tot een transitie, die bestaat uit systeeminnovaties. Dat klinkt goed. Maar let hierbij op de 80/20-regel. Een goede verkenning en analyse van de eigenaardigheden van het systeem is veelal een goede basis om mee te werken. Analyse van de details (de laatste 20% waarvoor 80% van de inspanning nodig is) levert niet altijd toegevoegde waarde.

Aspect: competente partners⁷

Het is voor de transitie manager van belang om in dat proces te werken vanuit het principe ‘de juiste man/vrouw op de juiste plek’. Natuurlijk is denken over de toekomst een andere competentie dan het kunnen leiden van een bijeenkomst. Beide zijn nodig en dat geldt ook voor de andere competenties. Hier ligt voor de transitie manager de uitdaging om tot een goede procesorganisatie te komen: het bijeenbrengen van mensen met de gewenste en benodigde competenties. Daar onderscheidt de transitie manager zich van collega’s die in een lijnorganisatie functioneren. Status, positie of representativiteit tellen niet meer: het zijn de goede mensen met de gewenste competenties die meedoen!

Op basis van enkele praktijkervaringen blijkt het volgende:

- *Het vinden van competente partners is een heel intuïtief proces*⁸;
- *De commando aanpak is effectief*: breng kleine teams bij elkaar, waarin mensen zitten die elkaar vertrouwen en moed en doorzettingsvermogen weten te combineren met creativiteit. Zo’n team kan initiatieven nemen en anderen ondersteunen. Door de ‘slagkracht’ werkt dit beter dan bestaande organisatiestructuren. Tijdelijkheid is een kenmerk van de groepen⁹;
- *Dominant is het denken in ‘vertegenwoordigersstructuren’*, waarbij gezocht wordt naar afgevaardigden van (belangen)organisaties¹⁰. De omslag naar de gedachte dat gezocht wordt naar personen met specifieke competenties is dan moeilijk te maken.

⁴ NIDO-Programma Duurzaam Ondernemen in Internationale Context, onder leiding van prof. dr. J. Cramer en drs. B. Bos, interne notitie 2004

⁵ NIDO-programma Bundelen voor Duurzaamheid, onder leiding van drs. H. Blom en drs. T. van den Heiligenberg

⁶ Edward de Bono, Zes denkende hoofddeksels, Business Contact, 2001

⁷ Zie ook het factsheet ‘Competenties bij transitie’, Ministerie van VROM, 2004

⁸ zie voetnoot 3

⁹ zie voetnoot 4

¹⁰ Gebaseerd op ervaringen in het NIDO-programma Duurzame Stedelijke Vernieuwing (2001-2003)

Het denken in competenties lijkt moeilijk, maar laat zich terugbrengen tot de essentiële vraag: *hoe krijg ik de juiste man/vrouw te pakken voor deze kwestie?*

Aspect: doen en voordoen

Het veranderen van gedrag is niet eenvoudig. Alleen een theoretisch kader bieden is daarbij niet voldoende. Het laten zien dat het werkt, ontstaat door het zelf doen en (laten) voordoen van vernieuwingen in een sector of vakgebied. In de programma's met bedrijven binnen NIDO is de stap naar bedrijven die individueel iets gaan doen aan bedrijfsprojecten erg belangrijk. Door daarover te communiceren met collega's (van andere bedrijven), leren anderen ook van de *'worst & best practices'*¹¹.

Het bieden van een handelingsperspectief maakt leerprocessen of veranderingstraject minder abstract en volgbaar. Tegelijkertijd is *consistentie* een factor van belang voor de overheid. Als er geen consistentie is tussen beleid in ontwikkeling en het doen en laten van een departement, dan ontstaat minstens een geloofwaardigheidsprobleem.

Aspect: sociaal leren

Bij het ontwikkelen van een transitie is sociaal leren nodig. Leeuwis¹² zegt hierover: *"Daarmee bedoel ik dat betrokken partijen geleidelijk aan iets van overlappende - of op zijn minst complementaire - doelen, inzichten, belangen en uitgangspunten ontwikkelen, en ook zaken als onderling vertrouwen en gevoelens van afhankelijkheid en verantwoordelijkheid. Ik heb het hier dus niet over 'leren' in de zin van kennisoverdracht, maar over het in interactie met anderen ontwikkelen van een andere kijk op de werkelijkheid..."*

Dat beeld wordt ook gegeven door trekkers van programma's bij NIDO. Bos¹³ schrijft daarover: *"Leren vindt plaats op individueel niveau (contactpersoon van een bedrijf die deelneemt aan bijeenkomsten), bedrijfsniveau (binnen het deelnemende bedrijf), op het niveau van het Nederlandse bedrijfsleven en op meso-niveau: in dit geval het bedrijfsleven in zijn omgeving."*

Sociaal leren gaat uit van het idee dat 'samen leren' meer oplevert door de interactie en reflectie die deelnemers met elkaar kunnen hebben. Op die wijze ontstaat er een synergie die bijdraagt aan een sterk ontwikkelingsproces. In het programma Bundelen voor Duurzaamheid is dit als volgt beschreven: *'De vraagstellingen voor een op vernieuwing gericht programma moeten worden afgeleid uit de belangen en interesses van de mogelijke betrokkenen. Vaak zijn deze vraagstellingen niet inhoudelijk en kunnen ze ook niet door wetenschappelijk onderzoek worden beantwoord. Een programma dat begint bij de belangen van betrokkenen leidt in het algemeen tot (individuele én gezamenlijke) agenda's en actie. Omdat partijen elkaars agenda's beïnvloeden, stijgt ook de kans op voortzetting van de vervolgprojecten.'*¹⁴

¹¹ zie voetnoot 4

¹² rede 'Van strijdtonelen en luchtkastelen', prof.dr.ir. C. Leeuwis, WUR, 2002

¹³ zie voetnoot 4

¹⁴ zie voetnoot 5

Bij transitie is leren niet een individueel georiënteerd proces, maar juist te kenschetsen als leren met het oog op gemeenschappelijk handelen.

“Kortom”, zo stelt Grin¹⁵, “Leren geeft andere opvattingen én een ander plan.”

Aspect: arena

In de transitietheorie speelt de ‘arena’ een belangrijke rol als het forum of de plek waar interactie plaatsvindt en waar de lijnen worden uitgezet. In verschillende situaties worden ook verschillende oplossingen gevonden voor die arena. Soms is het een kleine groep specialisten, soms juist een multidisciplinaire groep waarbij burger, wetenschapper, ondernemer, leraar en ambtenaar/bestuurder elkaar ontmoeten en prikkelen tot nieuwe inzichten. Het is in deze settings dat gezocht wordt naar ‘Transitiepaden’, zoals door het Ministerie van EZ genoemd in de Energietransitie.

Er kan wat geleerd worden van recente initiatieven:

“We dachten eerst dat bedrijven en maatschappelijke organisaties (ngo’s) samen een fantastische arena zouden kunnen vormen binnen het programma Duurzaam Ondernemen in Internationale Context. Dit werd echter onmiddellijk afgeblazen door de betrokkenen, met name de bedrijven. De arena wordt nu vormgegeven door een combinatie van bedrijven uit verschillende sectoren, groot en klein, meer en minder ervaren. Bedrijven leren zo veel van elkaar. Vanuit het ontstane vertrouwen wordt de arena uitgebreid met ngo’s, overheden en anderen.”¹⁶ In dit voorbeeld wordt duidelijk dat ook de arena wordt gezien als een leeromgeving. Leren en sturen hoeft niet met elkaar op gespannen voet te staan. Het onderscheid met de organisatie van een sociaal leerproces met actoren is daarmee overigens ook heel klein geworden.

Blom en Van den Heiligenberg¹⁷ zeggen het anders: *“Samenbrengen moet: een effectieve aanpak om tot vernieuwing te komen is het samenbrengen van verschillende partijen en het identificeren van projecten van gezamenlijk belang.”*

In de arena zal een balans moeten ontstaan tussen gepassioneerde actoren, gedreven bestuurders en enthousiaste uitvoerders. De arena geeft **sturing** aan het transitieproces, maar is ook een **basis** voor vertrouwen en samenwerking. Bij de overheid vormt de arena ook nog eens een **legitimatie** voor beleid en gekozen richtingen. De transitie-manager heeft het faciliteren van deze arena’s als belangrijke taak.

Aspect: omgaan met onzekerheden

Transities worden omschreven als maatschappelijke veranderingsprocessen, paradigmashifts of systeeminnovaties. Allemaal termen die aangeven dat er sprake is van vele actoren met verschillende visies, vanuit verschillende domeinen en veelal met verschillende (tijd-)schalen. In dergelijke complexe situaties is ‘beheersing’ veelal een onbegaanbare weg. Het ligt eerder voor de hand om een evolutionaire benadering te kiezen. Dat brengt onzekerheden met zich mee, want de ‘beheersing’ of het management krijgt te maken met processen die niet direct aan te sturen zijn. Vernieuwing en

¹⁵ Prof. dr. J. Grin, UvA, tijdens een presentatie voor het Steunpunt Transitie, Ministerie van VROM, 2003

¹⁶ Programmteam Duurzaam Ondernemen in Internationale Context, prof. dr. J. Cramer en drs. B. Bos

¹⁷ Programmteam Bundelen voor Duurzaamheid

verandering lijken dan de sleutelbegrippen, maar is er niet veel eerder sprake van het (leren) omgaan met onzekerheden?

Wat is de kracht van onzekerheid voor beleidsmakers?

- Inzicht in onzekerheden is nodig om (nieuwe) risico's te identificeren en een agenda te maken;
- Onzekerheden kun je gebruiken bij het testen van de robuustheid van een beleidsplan;
- Het voorzorgsmaatregelbeginsel is gebaseerd op onzekerheid;
- Quasi-zekerheden zijn een bron voor anderen om plannen af te schieten (ngo's, lobbyïsten).

De grote belangen die spelen rondom maatschappelijk complexe problemen houden in dat je veel stakeholders bij het beslissingsproces moet betrekken. Onzekerheid kan daarbij een krachtig instrument zijn, omdat het de vele verschillende en vaak tegenstrijdige perspectieven van de stakeholders legitimeert.

Dat is moeilijk in de praktijk, zo bleek ook in het programma Duurzame Stedelijke Vernieuwing¹⁸: *'Er wordt al snel gesproken in bekende structuren en bestaande informatie voor planvorming (het moet wel concreet worden...). De visionaire ideologie is mooi (kwaliteit van wonen, leven en werken) maar onzeker (hoe?). Het bekende bepaalt veel meer het plan. De plannen krijgen daardoor een weinig innovatieve vorm want er wordt aangesloten op bestaande structuren.'*

Over het werken aan een transitie gericht op een sprong richting duurzame ontwikkeling, zegt Van Leenders¹⁹: *"Er moet ruimte zijn voor fouten en nieuwsgierigheid naar mislukte wegen. Om met onzekerheid en innovatie om te kunnen gaan, is het nodig te vertrouwen op intuïtie en het lef te hebben op het juiste moment te wachten. Dit zijn echter concepten waarbij je niet van tevoren hard kunt aangeven waarom je iets denkt te gaan doen of waarom je iets nog even niet doet."*

Omgaan met onzekerheden leidt keer op keer tot keuzes. Er is dan ook een perspectief, een keus, voor het omgaan met onzekerheden: negeren, reduceren of verwerken²⁰.

Aspect: verbinden en verankeren

De implementatie of verankering van de inspanningen door een transitieteam vraagt strategisch denken. Hier gelden regels die niet als spelregels kunnen worden gehanteerd; eerder zijn het ideeën voor strategiebepaling. In de evaluatie van het programma Leren voor Duurzaamheid is geconstateerd dat verankering een strategische keuze moet zijn: *'Voer een strategie voor bestuurlijke verankering, haak aan bij prioritaire thema's, zoek een balans in procesdoelstellingen en korte termijnsuccessen'*²¹.

¹⁸ Duurzame Stedelijke Vernieuwing, programmateam ir. N.W. van Twillert en ing. D.J. Joustra

¹⁹ Analyse 'Werken bij NIDO, inspirerend en effectief', dr. C. van Leenders, 2004

²⁰ Zie factsheet 'De kracht van onzekerheid', drs. A. Nienhuis en ing. D.J. Joustra, NIDO/VROM, 2003

²¹ 'Terugblik op het programma Leren voor duurzaamheid: aandachtspunten en lessen', notitie Stuurgroep LvD, december 2003

Op basis van enkele metaforen kan worden bekeken welke strategie gekozen wordt:

- Bij de ontwikkeling van een gereedschapskist moet ook aandacht zijn voor de gebruiker (gereedschap zonder timmerman levert (te) weinig resultaat). Doorwerking en verankering van nieuwe inzichten moet onderdeel uitmaken van de strategie;
- Arthur zag de kracht van de verbinding in de ronde tafel: breng de spelers bijeen en zoek gedeelde doelen, dan kan kracht ontstaan (overigens laat deze metafoor ook zien waar verbindingen onder druk komen te staan: als enkelen zich verbinden ten koste van anderen of zich daardoor vervreemden, zoals Lancelot en Guinevere) en
- Over de heg? Nee, verankeren betekent van meet af aan werken aan samenwerking: samen de heg kiezen en planten en onderhouden. Ieder met een eigen rol en verantwoordelijkheid.

Zo is in het programma Duurzaam Ondernemen in Internationale context (DOI) gekozen voor: *“We zoeken in DOI naar organisaties die verder willen met internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen, zoals het KIT en de Economische Voorlichtings Dienst. Deze organisaties gaan verder met de kennis die we gezamenlijk ontwikkelen.”*

Aspect: context (o.a. bestaand beleid)

“Doordat we met een klein team en beperkt budget werken, zijn we gedwongen om activiteiten te ontplooiën die complementair zijn aan de andere actoren in het systeem. Daardoor treedt geen concurrentie op en kan gezocht worden naar versterking”²². Dat karakteriseert het werken aan transitie op een goede manier: enigszins buiten de bestaande kaders, zoekend naar nieuwe invalshoeken of werken aan nieuwe interventies om beweging te brengen. De grote capaciteit zit bij de bestaande organisatie en het bestaande beleid: daarmee moet een relatie ontstaan die de gewenste beweging ondersteunt. Over die samenhang is gezegd²³: ‘Er is een sterke wederzijdse afhankelijkheid. De transitieteams creëren een groeiende aandacht voor de koplopers en innovaties in beleid. Het bestaande beleid heeft de instrumenten en capaciteit om de vernieuwingen te versterken en te implementeren.’

- Samenwerking is vooral te vinden op basis van de inhoud. De transitieaanpak zorgt voor scherpe langetermijnambities of verbreding ervan, en dat vraagt om acties in het huidige beleid;
- Transitie is vaak tegenstrooms en dat geeft weerstand, maar het kan ook leiden tot afstand, waardoor de transitie-inspanning ongevaarlijk wordt. De transitie-manager zoekt dus naar voldoende binding om de spanning vast te houden;
- Een krachtige benadering kan gevonden worden in adoptie van vernieuwende projecten (uit de markt) door mensen uit bestaand beleid. De transitie-manager kan deze verbindingen tot stand brengen;
- Flexibiliteit is een belangrijke succesfactor. Het rigide hanteren van transitie-modellen levert weerstand op;

²² zie voetnoot 19

²³ ‘Leertraject Transitie’ van de samenwerkende ministeries, augustus 2004, over de samenhang tussen bestaand beleid en de transitie-inspanningen

- Vernieuwing kan overal beginnen, bij individuen (koplopers), langs de randen van bestaand beleid, of in de schoot van de transitie. Het vraagt wel dat er ruimte voor is en dat er tijdig kansrijke situaties gesignaleerd worden. Een meerwaarde van de transitieteams is de 'signaleringscapaciteit'.

Acceptatie

Bovengenoemde aspecten geven een beeld van de moeite die een transitie-manager zich zal moeten getroosten om tot resultaten te komen. Dan is er nog de fase waarbij de goede ideeën, de resultaten van proeftuinen en arena's geaccepteerd moeten worden door anderen, buiten de binnenkring van direct betrokkenen. Vijf kritische karakteristieken die van invloed zijn op de acceptatie van transitie en de onderliggende technologische en maatschappelijke vernieuwingen:

1. *Relatief voordeel*

Werkt de nieuwe invalshoek of het nieuwe project beter dan de status-quo en ervaren mensen dat ook zo?

2. *Complexiteit*

Hoe moeilijk is het om de vernieuwing te gebruiken en te begrijpen?

3. *Probeerbaarheid*

Kunnen mensen de innovatie eerst een keer 'proberen'? Of moeten ze het ineens adopteren (bijvoorbeeld direct een dure machine aanschaffen)? Dat geldt voor mensen, organisaties, maar ook voor beleid.

4. *Zichtbaarheid*

Kunnen anderen het zien als iemand de vernieuwing adopteert? In beleidstermen: levert de acceptatie en implementatie bestuurlijke en politieke winst op?

5. *Compatibility*

Sluit de vernieuwing aan bij behoefte en ervaringen van de bestaande sector, de huidige betrokken mensen? Verandert het de identiteit erg? Bij duurzaamheid kan dit een grote rol spelen! Aansluiting geeft de meeste kans op succes.

Met andere woorden: een transitie moet, om zich snel te kunnen ontwikkelen en verspreiden, erg voordelig zijn. Maar dat is maar één aspect, ook moet de transitie relatief eenvoudig te begrijpen zijn, mensen toestaan het eens te proberen, zichtbare verbeteringen voor mensen bevatten, en de transitie moet relatief gemakkelijk in te passen zijn in de levensstijl van mensen.

Mensen maken beleid en maken de organisatie. Transitie richt zich op beleid, organisatie en samenleving, en dus op mensen.

Checklist transitieprocessen

Alle genoemde aspecten zijn onderdeel van de checklist die binnen het Ministerie van BuZa is opgesteld door Caroline van Leenders (Ministerie van BuZa/SenterNovem). Deze checklist gaat uit van karakteristieken van transitieprocessen en de processen die daarbij georganiseerd worden, zoals:

1. Welke verhouding van actoren is aanwezig (bedrijven, ngo's, kennisinstellingen, overheid) en hoe ligt de 'machtsverhouding' in de groep?
2. Over welke niveaus wordt gesproken (micro = mensen/organisatie, meso = branche/nationaal, macro = nationaal/internationaal) en worden inzichten op deze niveaus tussen de niveaus verbonden?
3. Is er een gemeenschappelijke perceptie van het langetermijnprobleem; waar liggen overlap en verschillen? Hoe wordt het probleem 'hier' verbonden met 'daar'?
4. Is er een gemeenschappelijk langetermijnstreefbeeld; waar liggen overlap en verschillen? Hoe wordt het beeld 'hier' verbonden met 'daar'?
5. Wordt er aandacht besteed aan de drie P's; Planet, People, Profit (hier en daar) en wordt er nagedacht over de afwegingen/afwentelingen tussen deze drie thema's?
6. Wordt het proces bottom-up georganiseerd (dat wil zeggen: vanuit individuele organisaties en mensen naar branche/sector- of nationaal niveau) of topdown (vanaf nationaal niveau / overheidsgedreven)?
7. Is er een goede verdeling van hoofd en hart (ratio en ethiek)?
8. Leidt het proces tot verknoping (beleid overheid / organisaties, bedrijven etc.)?
9. Is er sprake van versterking en synergie (op het niveau van activiteiten en inzichten)?
10. Is er sprake van complementariteit (doet men niet wat anderen in het systeem al doen)?
11. Leidt het proces tot versnelling (meerwaarde ten aanzien van staand beleid)?
12. Wordt er tijdens het proces geleerd (1e orde leren = kennisoverdracht, 2e orde leren = is paradigmashift, 3e orde leren = verandering van handelen)?
13. Welke follow-up krijgt het proces en hoe is het verdere commitment van de deelnemers geborgd?

Met dank aan Caroline van Leenders, Ministerie van BuZa/SenterNovem, 2004

Bronnen

Verdere informatiebronnen over aspecten van transitie management:

- *Inbreken in het gangbare*, Anne Loeber, NIDO/UvA, 2003
- *Transitiemanagement (sleutel voor een duurzame samenleving)*, prof. dr. Jan Rotmans, van Gorcum, 2003
- www.vrom.nl/ dossier duurzame ontwikkeling, transitie's
- www.rmno.nl/ over kennis voor transitie's
- www.ecn.nl/library/reports/2003/c03119.html over ervaringen van ECN
- www.rivm.nl/over-rivm/organisatie/mnp/nmd/transities.jsp
- www.nido.nu

en natuurlijk de sites van de lopende transitie's gebaseerd op het NMP en de BSIK-gelden:

www.kennisruimte.nl/ koepelsite van enkele duurzame systeeminnovatieve programma's
www.minInv.nl/ dossier duurzaam ondernemen, transitie duurzame landbouw
www.energietransitie.nl/ schakelt door naar de juiste plek binnen de EZ-site