

## Transitie en 'systeem': de eenheid van verandering

Anne Loeber (UvA) en Douwe Jan Joustra (NIDO/VROM)

### Context

Als er in Nederland wordt gesproken over 'transities', dan vallen haast als vanzelfsprekend ook de termen 'systeem' en 'systeeminnovatie'. Dat is niet verwonderlijk: als een maatschappelijke verandering tot stand moet komen, is het een logische vraag hoe en wat er precies moet veranderen.

Nog los van de richting waarin de gewenste veranderingen plaats zouden moeten vinden, en de redenen waarom die veranderingen gewenst zijn, moet bij transitie management duidelijk zijn wat de 'eenheid' is waarop de inspanningen zich richten. Het begrip 'systeem' wordt doorgaans gebruikt om die eenheid aan te duiden.

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

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

Dat is tegelijkertijd het nadeel van het concept 'systeem': zonder nadere toelichting en concretisering biedt het onvoldoende antwoord op de vraag wat precies in de praktijk het onderwerp is van (beleids-)inspanningen om een transitie van de grond te krijgen. Dat betekent dat bij transitie management de transitie manager/beleidsmaker actief aan de slag moet om het systeem waarop hij of zij zich richt te definiëren en af te bakenen.

### Afbakening

Hieronder worden aan de hand van literatuur en praktijkvoorbeelden twee verschillende manieren naast elkaar gezet waarop een 'systeem' is af te bakenen van zijn bredere context. Daarna wordt besproken waarom inzicht in de aard van systemen relevant is voor de praktijk van transitie management. Tot slot volgt een drietal concrete wenken voor die praktijk.

#### Een setje definities

De term 'transitiemanagement' in de context van het Nederlands (milieu-)beleid is geïntroduceerd en gezaghebbend uitgewerkt door Rotmans e.a. 2000. Rotmans e.a. verstaan onder 'transitie' "een structurele maatschappelijke verandering die het resultaat is van op

elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van economie, cultuur, technologie, instituties en natuur & milieu.” Zo'n transitie vindt plaats als innovaties in verschillende 'systemen' samenkomen en elkaar versterken, waarbij Rotmans een systeem opvat als “een samenhangend stelsel van onderdelen die elkaar beïnvloeden in een bepaalde richting, bijvoorbeeld een economische sector, een bedrijfstak, een stad of regio, of een maatschappelijk domein of thema” (Rotmans 2003, p.14). Een transitie behelst in de opvatting van deze grondlegger van het 'transitiedenken' in Nederland met andere woorden: meerdere, onderling samenhangende systeeminnovaties.

Literatuur:

- J. Rotmans, R. Kemp, M. Van Asselt, F. Geels, G. Verbong, & K. Molendijk (2000) *Transities en transitie management: de casus van een emissiearme energievoorziening* Maastricht: ICIS;
- J. Rotmans (2003) *Transitiemanagement. Sleutel voor een duurzame samenleving*. Assen: Van Gorcum.

### Theoretisch perspectief: hoe bepaal je de contouren van een systeem?

In de literatuur over systemen en systeeminnovaties bestaat geen eensgezindheid over de vraag hoe precies een 'systeem' kan worden afgebakend van zijn bredere omgeving. Grofweg zijn er twee stromingen in het denken over systeemafbakening te herkennen.

#### Het aanwijsbare systeem

Aan de ene kant is er het idee dat wat een 'systeem' is, objectief is vast te stellen. Het systeem kent grenzen en is daarmee aanwijsbaar. Dit idee is uitgewerkt in bepaalde stromingen in de sociologie (o.a. in het functionalisme) en de macro-economie. In deze opvatting<sup>1</sup> zijn in de samenleving systemen te onderscheiden die in principe losstaan van de mensen die ze bevolken/gebruiken. Mensen zullen deel uitmaken van verschillende systemen. Zo is bijvoorbeeld 'de markt' als systeem te onderscheiden. De dynamiek die dit systeem karakteriseert (vraag en aanbod) is onafhankelijk van de specifieke actoren die binnen dat systeem goederen en diensten verhandelen.

#### Het benoembare systeem

Een andere visie op het vaststellen van de contouren van een systeem is gebaseerd op het idee dat een 'systeem' alleen te achterhalen valt door met de mensen in gesprek te gaan (het systeem als 'sociaal construct'). Alleen de mensen in het veld kunnen je goed informeren over wat precies van invloed is op hun gedragingen, en op welke manier (“dit soort regelgeving heeft in de verpakkingensector een heel andere impact dan in de bouwwereld”). Een dergelijke benadering combineert dus het 'toeschouwers-perspectief' (van de beleidsmaker/transitiemanager) met het perspectief van de betrokkenen in een bepaald veld.

<sup>1</sup> Literatuur: N. Luhman (1995) *Social systems*, Stanford: Stanford University Press.

### **Een voorbeeld: het systeem van de marketing**

Het NIDO-programma 'Marktkansen voor Duurzame Producten' (MDP) werd opgezet vanuit de gedachte dat de *consumentenvraag* naar bepaalde producten en diensten een bijdrage zou kunnen leveren aan de verduurzaming van de samenleving. Het programmateam begon met het grofweg schetsen van de contouren van het systeem dat bij de gewenste transitie (een toegenomen druk vanuit consumenten op producenten om duurzaam geproduceerde goederen aan te bieden) een rol zou spelen. Deze contouren zette het team uit aan de hand van een actor-analyse van de hand van een speler die goed ingevoerd was in de thematiek van marketing en duurzame producten. In die analyse maakte het een onderscheid tussen twee typen actoren die actief zijn op dat terrein: mainstreambedrijven en nichebedrijven. Het systeem is vervolgens verder uitgewerkt door de marketeers van beide groepen te beschouwen als de centrale spelers, en door te bedenken (op grond van eigen kennis en ervaring van het team) en te achterhalen (in gesprekken met anderen) welke structurele zaken hun denken en handelen mede bepalen. Dit zijn/bleken uiteenlopende zaken als de opleiding die velen gemeen hebben (NIMA), een aantal beroepsverenigingen, websites, wet- en regelgeving, een paar grote maatschappelijke organisaties die marketeers beïnvloeden, de connotatie en uitstraling van merken (bijv. van A-merken, of juist van kleine niche-merken), bepaalde spelregels die de marketingwereld beheersen, dominante vooronderstellingen ("duurzame producten zijn duur en zelden goed") en bepaalde regels (keurmerken; "duurzaamheid is donkergroen") en kennisinfrastructuren (bijv. de informatievoorziening over duurzame producten naar de consument is versnipperd). Deze schets van het 'marketingsysteem' vormde het uitgangspunt voor het NIDO-team om concreet aan de slag te gaan. Vanuit deze optiek werden (marketing)mensen uit verschillende 'systemen' (een 'koffiesysteem', een 'banksysteem', een 'energiesysteem') bijeengebracht in een nieuw verband. Voor de onderzoekers van onderzoeksinstituut ICIS die het MDP-programma evalueerden was dit een ongebruikelijke benadering. Zij hanteren doorgaans een domeingeoriënteerde benadering (bijvoorbeeld van 'het energiesysteem', 'het transportsysteem'), op basis waarvan ze de productie-consumptieketens als eenheid van onderzoek nemen. Het "probleem van het marketingsysteem", stelt Rutger van der Brugge, onderzoeker bij ICIS, "is dat het dwars door andere systemen snijdt". Onderzoekstechnisch bleek dit verschil lastig maar niet oplosbaar (de ICIS-onderzoekers redeneerden: de MDP-deelnemers keren terug vanuit het programma in hun eigen (productie-consumptie)systeem, waarna de dynamiek die zij daar al dan niet veroorzaken in kaart te brengen is als effect van MDP).

Uit dit voorbeeld blijkt dat de manier waarop een 'systeem' gedefinieerd wordt kan verschillen, maar dat een vruchtbare kruisbestuiving en complementariteit tussen de verschillende opvattingen mogelijk is.

### **Systeem als kader**

De relevantie voor transitie management is vooral dat er in een systeembenadering een zekere ordening voor interventies te vinden is. De grootste uitdaging is daarbij het leren doorgronden van de betrokken actoren, de patronen in hun handelen en de onderlinge relaties. Vanuit dit perspectief bezien, is een systeem dus een samenhangend geheel van *“handelende actoren en structurerende elementen.”* De structuur is het resultaat van het handelen, bedoeld en onbedoeld. Het gaat daarbij om bijvoorbeeld kennisinfrastructuur, culturele vooronderstellingen, regelgeving, fysieke infrastructuur, wetmatigheden en verhoudingen in economische ketens, identiteiten van actoren, enzovoorts.

Tegelijkertijd is de structuur ook de context waarbinnen het handelen zich afspeelt. Het voorziet ook in een zekere voorspelbaarheid van het handelen van individuen en organisaties. Met dat laatste wordt bedoeld dat een systeem als het ware een ‘self-fulfilling prophecy’ is: de bestaande structuur vormt een keurslijf voor de mensen die zich erin bewegen; hun speelruimte om zich anders te gaan gedragen dan ze gewend zijn is beperkt.

### **Speelruimte voor verandering**

Dat laatste is natuurlijk relevant vanuit het streven naar transitie in de richting van een duurzame samenleving: de gewenste veranderingen vragen nu juist om (soms fundamenteel) andere keuzen van (doel)groepen. Om enkele voorbeelden te noemen: een transitie vraagt mogelijk om geheel nieuwe manieren van transport (‘waterstofeconomie’), van gewasbescherming (‘systeemgerichte preventie’), of van ondernemen (‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’). Vaak is er op die terreinen een aantal partijen/mensen actief die proberen om nieuwe wegen te bewandelen en knelpunten die hun dat belemmeren uit de weg te ruimen (de ‘koplopers’). Hun vernieuwingspogingen staan doorgaans haaks op bestaande structuren, of wijken er in elk geval van af. Deze voorlopers zijn interessante gesprekspartners voor transitie managers: zij weten waar precies de bottlenecks zitten. Vaak kunnen zij echter vanuit hun positie deze niet verhelpen of verminderen.

### **De transitie manager**

Hier ligt een taak voor de transitie manager die wel, vanuit zijn of haar positie in ‘het systeem’, bij machte is om bepaalde knelpunten aan te pakken. Juist in de wisselwerking tussen het handelen van mensen en het bestaan van structuren ligt de mogelijkheid te komen tot een verandering van wat (nu) gebruikelijk is. Mensen zijn niet alleen ‘gevangen’ in een keurslijf van ‘hoe het nu eenmaal is’. Ze zijn er ook de maker van. Wat een ‘vaststaand gegeven’ is voor de één, is het resultaat van doelbewust handelen voor de ander. Veranderen is dan een kwestie van afstemmen tussen groepen. Namelijk tussen enerzijds de groep die tegen een beperkend structurelement aanloopt bij pogingen om hun werk bijvoorbeeld ‘duurzamer’ aan te pakken (voor wie dat element een randvoorwaarde is voor handelen), en anderzijds de groep voor wie dat element de uitkomst is van hun werk (het product van hun handelen). De

transitiemanager heeft een rol bij het op elkaar afstemmen van vernieuwingspogingen in verschillende geledingen in de samenleving.

**Een voorbeeld: de samenhang tussen structuur en handelen in de groene ruimte en zorgsector**

Veel mensen met gezondheidsproblemen hebben baat bij het verblijf en het werken op een boerderij met dieren of planten. Tegelijkertijd zoeken veel boerenbedrijven naar een andere, vaak duurzame invulling van hun bedrijf. Het NIDO-programma Landbouw en Groen voor een Gezonde Samenleving (LGS) wil de kloof tussen de zorgsector en de agrarische sector verkleinen door nieuwe koppelingen te (helpen) leggen tussen verschillende functies van de groene ruimte (waaronder zorg, voedselproductie en recreatie). Het veld waarop LGS zich richt wordt bevolkt door spelers als het Steunpunt Zorgboeren, de diverse zorginstellingen, maar ook door kinderboerderijen en volkstuinen en hun diverse vertegenwoordigende organisaties. De 'zorgboeren' zijn koplopers bij het overbruggen van de kloof tussen de beide sectoren. Zij lopen aan tegen hindernissen die voortkomen uit de bestaande, gescheiden, structuren die beide sectoren kenmerken. Zo kent de wereld van de kinderboerderijen en de volkstuinen, ingebed in de 'groene' stedelijke omgeving, bijvoorbeeld een heel andere cultuur dan de zorgsector. Mensen hanteren niet alleen een ander jargon, maar hebben ook verschillende (vaak onuitgesproken) ideeën over wat het juiste is om te doen, over de manier waarop je iets aanpakt, het tempo waarmee zaken van de grond kunnen komen, enzovoorts. Bovendien is de kennisinfrastructuur verdeeld in instituten die zich richten op zorg en in instellingen die zich richten op de groene (stedelijke) ruimte: er zijn geen kennisinstituten die het gehele terrein van zowel zorg als 'groen' onder de loep nemen. Ook de financieringsstromen zijn gescheiden. Deze scheiding van 'structurende' elementen maakt het de zorgboeren die zelf graag veranderingen willen doorvoeren in hun bedrijfsvoering heel lastig dit ook daadwerkelijk te doen. Het programma LGS is hen daarbij behulpzaam.

**Systemfout**

De knelpunten waartegen koplopers bij verandering aanlopen, worden wel aangeduid met het begrip 'systeemfout' (VROM-Raad 2002). Dat is een samenspel van structurelementen in de omgeving van veranderingsgezinde mensen die hun goede wil of bedoelingen frustreren.

Vaak gaat het om 'gestolde' oplossingen uit het verleden, die nu zelf problematisch blijken: regelingen en procedures die in het verleden gemaakt zijn, en die in de huidige situatie niet meer voldoen, bijvoorbeeld de fysieke infrastructuur die autogebruik afdwingt waardoor een 'verduurzaming' van bepaalde handelingen (bijv. vervoer van goederen per schip) niet van de grond komt.

Het identificeren van dergelijke systeemfouten, is een belangrijke vaardigheid van de transitiemanager, natuurlijk gekoppeld aan de mogelijkheden om aan oplossingen te werken.

Kortom: het gaat bij het streven naar transitie om het bewerkstelligen van een verandering op het niveau van de spelers *in samenhang met* veranderingen op het niveau van de

elementen die hun speelveld structureren<sup>2</sup>. Daarbij is het de bedoeling om veranderingen in gang te zetten die verder gaan dan de optelsom van een paar korte termijnwijzigingen in de praktijk van een beperkt aantal partijen. Het gaat er niet om - om bij het voorbeeld te blijven - dat er na verloop van tijd één, twee of meer zorgboerderijen zijn bijgekomen in Nederland. Het gaat erom dat het partijen (koplopers, maar op den duur ook het peloton) mogelijk wordt gemaakt om zorgboerderijen op te zetten. En dat die initiatieven structureel met kennisontwikkeling en financiering ondersteund worden.

### **Wat betekent dit voor de praktijk van transitie management?**

De conclusie uit het bovenstaande inzicht in de samenhang tussen structuur en handelen is dat je, wil je een transitie stimuleren of van de grond trekken, niet alleen moet focussen op het gedrag van de doelgroep (zoals dat in het huidige milieubeleid gebeurt), maar tevens je pijlen moet richten op het (doen) veranderen van de structuur waarbinnen die groepen maatschappelijk en economisch actief zijn.

Het betekent ook dat bij het vormgeven van activiteiten en programma's, die beogen een transitie te bewerkstelligen of te versnellen, de transitie manager zelf alert moet zijn op de vanzelfsprekendheden en aannames in het denken, die de blik op vernieuwingsmogelijkheden zou kunnen beperken. Ook deze vooronderstellingen zijn gevormd door het bestaande. De kracht van de bestaande cultuur beneemt mogelijk het zicht op nog 'onbestaande' maar niet onbestaanbare ontwikkelingen richting een duurzamer samenleving. Met andere woorden: beschouw vanzelfsprekendheden met kritische blik. De transitie manager doet er verstandig aan om ze te bespreken met anderen die er vanuit een andere achtergrond of perspectief naar kijken. Dat kan helpen om te zien wat van binnenuit niet opgemerkt wordt. Transities vergen nu eenmaal juist het doorbreken van bestaande structuren, ook in het eigen denken.

### **Laaghangend fruit?**

Het is verleidelijk om bij pogingen tot vernieuwing en transitie management alleen het laaghangende fruit te plukken. Dat is echter niet voldoende. Activiteiten op het niveau van het concrete (productontwikkeling, het opzetten van een experiment, etc.) leiden doorgaans tot goed zichtbare en aansprekende resultaten. Maar zetten deze ook de gewenste veranderingen in gang op de lange termijn, en met de beoogde reikwijdte? Resultaten op het abstractieniveau van 'structurelementen' zijn moeizamer te behalen, en indien gerealiseerd, moeilijker aantoonbaar. Terwijl juist daar een groot vernieuwingspotentieel ligt.

---

<sup>2</sup> Literatuur: John Grin, Henk van de Graaf & Philip Vergragt (2003). 'Een derde generatie milieubeleid: een sociologisch perspectief en een beleidswetenschappelijk programma,' *Beleidswetenschap*, vol. 1 p. 51-72; Geels, F. (2002) *Understanding the dynamics of technological transitions*. Proefschrift, Universiteit Twente.

**Voorbeeld: het helpen veranderen van 'zachte' structurelementen middels het in gang zetten van leerprocessen**

In het programma Duurzaam Uitbesteden (DUB) van NIDO wordt de relatie tussen de individuele praktijk van bouwondernemers en het regime dat mede richting geeft aan die praktijk, expliciet aan de orde gesteld. In de bouwsector leeft de veronderstelling dat overheidsregelingen ernstig beperkend zijn, aldus programmamanager Buijs: "De idee overheerst dat regelgeving formeel en informeel zoveel knelpunten veroorzaakt dat men zich niet kan ontzetten uit de positie die men nu heeft. De sector heeft het gevoel te pas en te onpas te moeten reageren op acties van de overheid die dan weer met aangescherpte regels komt, dan weer met verzoeken aanvullende informatie, waardoor de handelingsvrijheid voor de sector bijzonder klein is. Vanuit dit beperkte zicht op de eigen mogelijkheden wordt er heel behoudend geopereerd. De samenhang tussen denkpatronen ('cultuur en gedrag') en regime ('institutioneel kader') is zodanig in de bouw dat als iemand de omslag maakt in het denken, en dus de ruimte ervaart om zijn bedrijfsproces op een andere, meer duurzame manier in te richten, hem daar niets bij in de weg staat aan wet- en regelgeving. Daarom is er in het programma niet voor gekozen de bestaande wettelijke kaders feitelijk ter discussie te stellen, maar de perceptie van die kaders."

Het streven binnen het DUB-programma is om deze reactieve houding te doorbreken. Dit laatste gebeurde door het organiseren van een zogenaamd 'Legal Lab'. Legal Lab was een workshopbijeenkomst waarin de aanwezigen uit de bouwwereld verkenden in hoeverre de wetgeving juist een oplossingsruimte bood. De deelnemende partijen hadden elk een casus uit de eigen praktijk waarmee ze naar de bijeenkomst kwamen. 's Ochtends presenteerde elk van hen in één minuut de perceptie van het probleem dat men voelde knellen. Op basis van de kernwoorden rechtvaardigheid, veiligheid, inspiratie, interactie en reflectie heeft elk van de deelnemers het eigen probleem nog eens geanalyseerd en een eigen oplossingsruimte gezocht. De gevonden oplossing werd 's avonds opnieuw in één minuut gepresenteerd aan een gezaghebbend persoon op het terrein van wet- en regelgeving, in dit geval prof. Hirsch Ballin (lid van de Hoge Raad). Het Legal Lab leidde bij de deelnemers tot het inzicht dat wat men dacht "helemaal zo gek nog niet was". In de woorden van de programmamanager: "Mensen kwamen tot de conclusie dat hun eigen inzichten en ideeën over waarden als 'rechtvaardigheid' en 'veiligheid' heel goed als leidraad kunnen dienen bij hun handelen in de praktijk."

In dit voorbeeld hebben de veranderingen die het programmateam van DUB voor ogen staan geen betrekking op de 'harde' structurelementen (wetten en regels) die het handelen van relevante spelers mede bepalen, maar op de manier waarop deze die elementen ervaren. Door er anders tegenaan te gaan kijken, kunnen zij zich in het vervolg makkelijker aan het keurslijf dat (hun perceptie van) deze wetten en regels hen oplegt onttrekken, en daarmee hun manoeuvreerruimte vergroten. Door het stimuleren van leerprocessen op dit punt helpt het programmateam dus de randvoorwaarden creëren voor duurzamer handelen in de bouw.

### Werken aan een systeemverandering: enkele handvatten

Vanuit een systeembenadering wordt altijd gekeken naar de samenhang en interactie tussen elementen van het systeem. Dat is moeilijk. Volgens Peter Senge<sup>3</sup> hebben mensen de neiging zich te richten op onderdelen in plaats van op een geheel. Daarbij is het goed te constateren dat het bestuderen van afzonderlijke onderdelen in een systeem kan leiden tot waardevolle inzichten en kennis. Bij het aanzetten tot transitie is het echter nuttig om naar het geheel te kijken. Dat geldt met name wanneer het systeem vrij complex en dynamisch is en er sprake is van veel interactie en feedback, zowel binnen het systeem als met de omgeving. Zoals hierboven aangegeven zijn de onderdelen van een systeem niet alleen 'hard' (gebouwen, gebieden, infrastructuur, voorzieningen, e.d.) maar ook 'zacht' (principes, afspraken, regels, sociale cultuur e.d.). Iedere ingreep in een systeem leidt tot verandering. Transitie management heeft het karakter van 'interventies in een systeem'.

In de ecologie wordt gekeken naar levensgemeenschappen (ecosystemen). Daar is over interventies nagedacht. Voor de transitie manager zijn enkele begrippen goed bruikbaar als handreiking voor de eigen werkwijze.

#### ➤ *Grenzen als basis voor 'verandering'*

Overgangen, grenzen of gradiënten brengen verschillen met zich mee. Dat geldt voor de glooiende oever langs het water, maar ook voor de rafelranden van de wijk en de beheerders van een koplopersloket. Harde overgangen leiden tot 'botsingen'. Dat kunnen botsingen zijn van o.a. belangen, ruimtelijke claims en leefstijlen. Grenzen dagen uit tot het ontwikkelen van diversiteit en overgangen in belangen, leefstijlen en netwerken. Naar mate een systeem grenzen kent die leiden tot afstand (fysieke en mentale barrières) zal een eigen ontwikkeling plaats gaan vinden (eilandvorming).

#### ➤ *Ingrijpen langs de lijn der geleidelijkheid*

Het systeem waarbinnen naar een transitie wordt gewerkt, bestaat. In ieder geval in de beleving van mensen. Die bestaande situatie heeft eigen waarden, een eigen historie en een eigen karakter. Door daarbij aan te sluiten en ingrijpen geleidelijk plaats te laten vinden, kan verandering opgebouwd worden. Ingrijpen leidt in principe tot verstoring van een bestaande toestand. Hoe heftiger de ingreep hoe heftiger de reactie zal zijn.

Spreading van ingrepen over ruimte en tijd heeft een verrijkend effect. Van Leeuwen (1966)<sup>4</sup> zegt hierover: '*Het principe van 'nu maar alles tegelijk of anders nooit' moet zeer*

---

<sup>3</sup> Senge, P., *The fifth Discipline*, 1995

<sup>4</sup> Leeuwen, Chr. G. van, *Het botanisch beheer van natuurreservaten op structuur-ecologische grondslag*, RIVON-mededeling no. 230/Gorteria, 1966.

wantrouwig worden bekeken'. Omdraaiing daarvan biedt voor transitie management wel een perspectief: met kleine stapjes wordt op termijn veel bereikt.

➤ *Invloeden van buiten vertragen*

Ingrepen die van buiten komen zullen een geweldige invloed hebben op de bestaande diversiteit en kwaliteit in een systeem. Het bestaande landbouwsysteem is daar een goed voorbeeld van. Ook de liberalisering van de energiemarkt is een goed voorbeeld. Daar leek sprake te zijn van een heftige externe ingreep, die zou gaan leiden tot een evenwicht in de energiemarkt. In dit geval blijkt de behoudendheid van de consument een belangrijke dempende factor. Transitie organiseren langs de lijn der geleidelijkheid en vanuit partnerschap tussen de direct betrokkenen in het betrokken domein (energie, landbouw, mobiliteit e.a.) kan leiden tot behoud van bestaande kwaliteit bij veranderende paradigma's.

De transitie manager staat telkens weer voor de vraag of gekozen wordt voor revolutie of evolutie.

### **Handelingsperspectief**

Voor de transitie manager is hier een groot aantal tips en trucs uit te halen. De meest essentiële is het leren en kunnen werken aan een systeemverandering. Daarnaast gaat het om een reeks basisprincipes die kunnen bijdragen aan de kwaliteit en strategie voor de beoogde transitie. Een aantal tips en trucs:

- Werken aan een systeembenadering geeft mogelijkheden om het 'werkterrein' af te bakenen voor de transitie. Maak om te beginnen een afbakening van het systeem waarop je je pijlen richt. Doe dit vooral door met mensen te spreken.
- Zorg ervoor dat je op basis van die gesprekken zicht krijgt op de relaties binnen het systeem. Die doorgronden geeft een basis voor interventies.
- De relaties vormen de structuur in een systeem die een zekere voorspelbaarheid geeft aan het handelen van individuen en organisaties. Voor de transitie manager is dit de context waarbinnen gehandeld kan worden.
- De transitie manager zoekt naar verbindingen tussen verschillende systemen (bijvoorbeeld de zorg en de landbouw) en maakt nieuwe verbindingen mogelijk.
- De transitie manager richt zich op het identificeren van systeemfouten. Dat is een belangrijke vaardigheid, natuurlijk gekoppeld aan de mogelijkheden om aan oplossingen te werken.

- De transitiemanager zelf moet alert zijn op de vanzelfsprekendheden en aannames in het denken die de blik op vernieuwingsmogelijkheden beperken.
- Bezie grenzen van een systeem als basis voor 'verandering'. Overgangen of grenzen brengen verschillen met zich mee.
- Zorg voor een goede balans tussen het toevoegen van (externe) dynamiek die zorgt voor onrust en het actief benutten van interne dynamiek die zorgt voor groei.
- Ingrijpen leidt in principe tot verstoring van een bestaande toestand. Hoe heftiger de ingreep hoe heftiger de reactie zal zijn. Spreiding van ingrepen over ruimte en tijd heeft een stabiliserend effect.

**Bronnen en achtergronden:**

[www.thinking.net/Systems\\_Thinking/systems\\_thinking.html](http://www.thinking.net/Systems_Thinking/systems_thinking.html)

<http://sysdyn.clexchange.org/>

<http://necsi.org/guide/concepts/>

<http://www.pelican-consulting.com/>

<http://www.solonline.org/>