

In 8 stappen naar de nieuwe economie

**Bepaal je eigen rol in
maatschappelijke transitie
met Transition Dynamics**



Auteurs: Ard Hordijk en Allard de Ranitz

na het lezen van deze whitepaper weet je:

- Dat transitie langdurige, grootschalige veranderingen of verschuivingen zijn waar meerdere partijen bij betrokken zijn.
- Dat een transitie niet 'te managen' is, maar jij wel een essentiële bijdrage kunt leveren door een duidelijke rol te kiezen.
- Wat Transition Dynamics is en hoe dit model je helpt overzicht te krijgen in complexe maatschappelijke vraagstukken zoals circulaire economie, klimaatneutraal ondernemen, inclusieve samenleving en eerlijke ketens.
- Waarom veel innovaties stranden.
- Wat ondernemers, organisaties en andere innovatoren vaak over het hoofd zien.
- Wat alle veranderingen (in de maatschappij, in mensen en in organisaties) gemeen hebben.

A change is coming...

Veranderingen zijn van alle tijden, maar de laatste decennia zijn het er wel heel veel tegelijk, en ze zijn structureel. We zoeken naar alternatieve vormen van energie, bouwen aan een nieuwe economie, ontwikkelen andere vormen van mobiliteit en kauwen ondertussen op het klimaatvraagstuk. We zijn met z'n allen, zoals dat heet, in transitie. Veel van onze verworven zekerheden gaan verdwijnen. De maatschappelijke en economische veranderingen waar we voor staan zijn grootschalig, langdurig en onvoorspelbaar, omdat ze ons gehele systeem van produceren en consumeren betreffen. Er moet dus iets nieuws gaan komen, maar niemand weet precies wat dat is en hoe het vorm krijgt.

Is dat erg? Nee. Kunnen we het vergemakkelijken? Ja.

Waarom veel innovaties stranden

Vernieuwingen, innovaties en veranderprocessen starten vaak met veel energie en enthousiasme. De doelen zijn helder: zo is het nu en daar willen we naar toe. *Let's go!* Soms is een paar maanden later het effect inderdaad zichtbaar, maar veel vaker is het enthousiasme opgedroogd en de beoogde verandering een van de vele lopende zaken geworden, of nog erger, een 'gestrand schip'. Hoe kan dat? Waarom stranden initiatieven (zoals een windpark op zee) die in het leven zijn geroepen om een essentiële bijdrage te leveren aan, bijvoorbeeld, de energietransitie? Vaak spelen één of meerdere van deze factoren een rol:

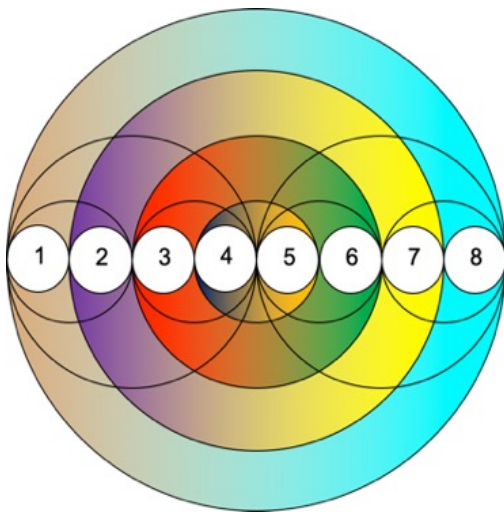
- Er is onvoldoende spanning en/of geen gedeelde visie. Zodra er een spanning ontstaat tussen 'wat het nu is' en 'wat het zou kunnen zijn', krijgt een verandering bestaansrecht. Als die spanning ontbreekt, is er te weinig energie om de verandering te realiseren.
- De huidige situatie is nog niet ongemakkelijk genoeg. Het ervaren van ongemak is een sterke aanleiding om echt iets nieuws of anders te gaan doen.
- Er is te weinig aandacht voor de diagnosefase; iedereen gaat direct aan het werk, maakt een plan en start met het uitvoeren ervan.
- Er zijn verschillende projecten, maar een integrale, samenhangende manier van werken, gericht op het creëren van waarde, ontbreekt.
- De benodigde wetgeving of financiering gaan uit van het oude systeem (voor dat windpark in de zee heb je bijvoorbeeld ook een infrastructuur aan landzijde nodig. Komt die er niet of te laat, dan verlies je investeerders).
- De rollen en verantwoordelijkheden zijn onduidelijk; iedereen bemoeit zich met alles, of alleen als het hem of haar uitkomt.
- De culturele kant van verandering krijgt geen aandacht.

Transition Dynamics toont de dynamiek van (elke) verandering

Transities zijn schoksgewijze, onvoorspelbare systeemveranderingen. Dat maakt het soms verleidelijk om 'maar wat te doen', te blijven afwachten of juist alle energie te steken in het ene plan van aanpak na het andere. Veranderingen, hoe verschillend de uitkomsten ook, vertonen echter overeenkomsten in de manier waarop ze verlopen. Transition Dynamics beschrijft die overeenkomsten als de 'weg van verandering' en is daarmee een soort TomTom voor partijen die een actieve rol willen spelen.

Handig, omdat het laat zien 'waar je bent' in de verandering en wat nu aandacht moet krijgen. Bijvoorbeeld de gezamenlijke visie of relaties onderling (Agility for Change), het bieden van voldoende structuur (Ability for change) of het benadrukken van de voordelen die de verandering gaat opleveren.

Transitieproces - weg van de verandering:



1. Aanleiding: context gerelateerde spanning ervaren.
2. Urgentie: ongemak of dissonantie ervaren en formuleren in een gezamenlijk probleem.
3. Visie: leiding nemen, zorgen dat de spanningsboog zichtbaar wordt.
4. Contracteren: afspraken en plannen maken en begrenzing.
5. Opleveren: in actie komen, resultaten maken.
6. Implementeren: in gebruik nemen
7. Opbrengst: benadrukken van de voordelen.
8. Visie/vervulling: integreren van resultaten en opbrengsten.

Transition Dynamics is gericht op het ontwikkelen en evolueren van de relatie die mensen en systemen hebben tot verandering. De context is altijd leidend, net als het principe 'vorm volgt functie' (het fysieke is een uiting van het relationele en intentionele, niet andersom). De 8 fases volgen elkaar niet per se lineair op. Zo kun je er tijdens het schrijven van een plan van aanpak (4) achter komen dat er geen gedeelde visie (3) is of het ongemak (2) niet groot genoeg was. Iedere georganiseerde verandering draait uiteindelijk om de *noodzaak om iets op te lossen* (ook wel een probleem) versus *wat dat oplevert*.

Bij het vormgeven van een initiatief of een project met behulp van Transition Dynamics is het van belang dat er een duidelijk overkoepelend doel is. Daarnaast moeten alle betrokkenen baat hebben bij de uitkomsten en elk een duidelijke eigen rol. Tijdens het proces zet je vervolgens iedere keer de stap die op dat moment nodig is.

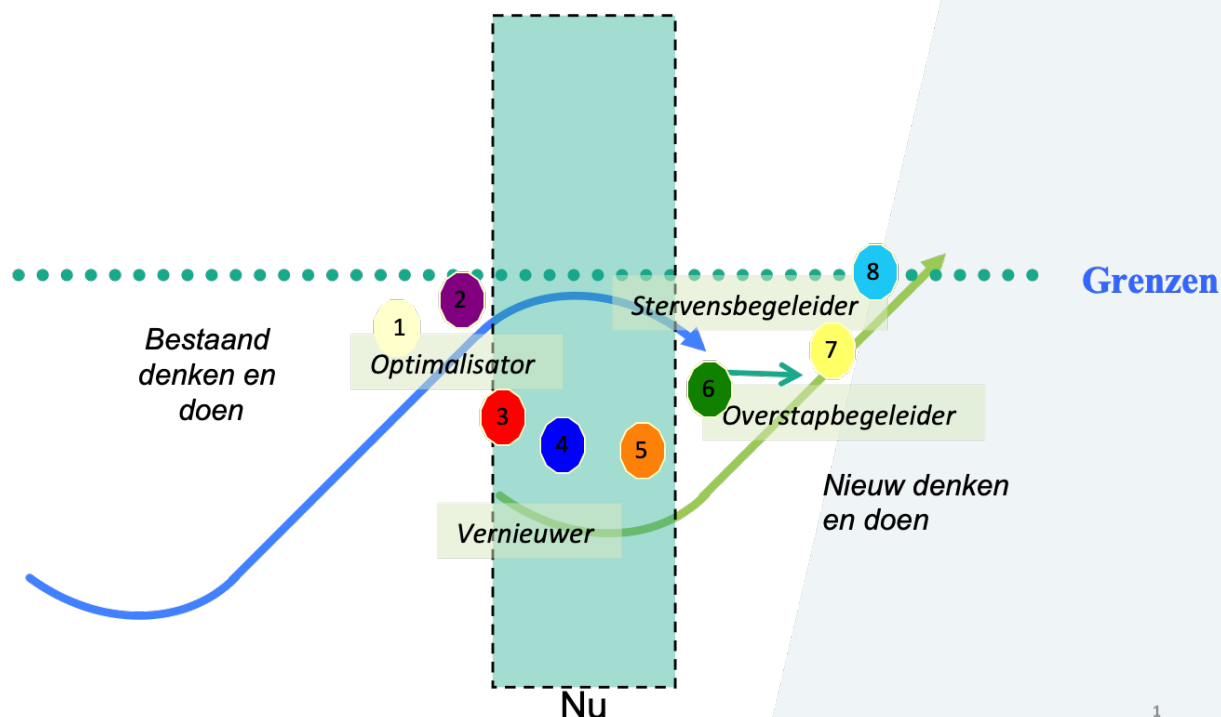
Transition Dynamics maakt het makkelijk een rol te kiezen

Maatschappelijke transitie nemen vaak één of meerdere decennia in beslag. Ze zijn in zekere zin dus niet 'te managen'. Wel kun je een actieve rol spelen in één of meerdere van de 8 fases, door een rol te kiezen. Die van **Optimalisator** bijvoorbeeld, als je je bezig wilt houden met het beter isoleren van woningen. Of die van **Vernieuwer** als je elektrische auto's ontwerpt. Degene die zorgt dat die auto's vervolgens ook op grote schaal beschikbaar worden, neemt de rol op zich van **Overstapbegeleider**. Elke rol komt met een eigen organisatie, cultuur en insteek. De rollen Vernieuwer en Stervensbegeleider bijvoorbeeld zijn lastig door dezelfde persoon uit te voeren.

Een vierde, vaak onderbelichte, maar net zo belangrijke rol, is die van **Stervensbegeleider**. In deze rol zorg je voor een zorgvuldige afbouw van het oude systeem en oude werkwijzen, die geen bestaansrecht meer hebben. Je adresseert vragen als: hoe bereiden we ons voor op het instorten van oude bedrijfstakken? Hoe kunnen we die met zo min mogelijk schade ontmantelen? Hoe gaan we om met *stranded assets*? En hoe kunnen we ervoor zorgen dat de opgedane kennis en het beschikbare kapitaal ten goede komt aan de innovaties die we voor ogen hebben?

Welke rol is wanneer nodig?

De rollen hangen samen met de verschillende 'momenten' (een moment kan enkele jaren in beslag nemen) in de transitie. Onderstaand schema laat zien hoe optimalisatie, vernieuwing, realisatie en stervensbegeleiding samenhangen met de 8 fasen van Transition Dynamics.



Gebaseerd op Double S-curve – 'The Berkana Institute'

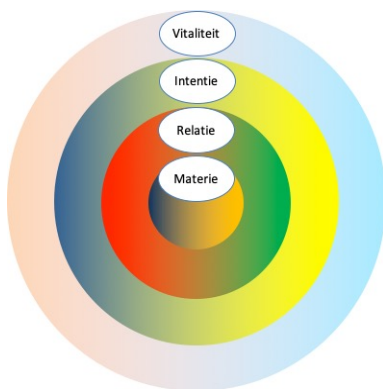
Stervensbegeleiding vraagt veel bewustzijn en 'verduren'. Het erkent en waardeert (oude) manieren van werken en bedrijfstakken voor de rol die ze tot nu toe gespeeld hebben, de vraagstukken die ze hebben opgelost en de waarde die ze gecreëerd hebben. Zo hebben fossiele brandstoffen bijvoorbeeld geleid tot een enorme groei van welvaart. Een mooi voorbeeld gaf Olivier de Schutter, destijds VN-rapporteur voor Right to food, in zijn speech voor de VoedselAnders-conferentie in 2014. Hij beschreef eerst welke problemen het huidige voedselsysteem succesvol had opgelost en ging vervolgens in op de toekomstige transitie.

Transition Dynamics doet recht aan de mens

Transition Dynamics gaat uit van een wereld waarin alles met elkaar verbonden is. Dat betekent dat elke verandering, hoe groot of klein ook, invloed heeft op het geheel. Andersom geldt dat een verandering niet plaats zal vinden als er geen aandacht is besteed aan alle relevante onderdelen.

Een van die relevante onderdelen is de mens, dat wezen van botten, vlees en bloed, van emoties en ondoorgroondelijke gevoelens, van mentale structuren, gedreven door intenties en intuïtie. De 'hele mensch' dus, die zich kan ontwikkelen op spiritueel, mentaal, emotioneel en fysiek niveau.

Organisaties en ondernemingen bestaan uit mensen en ontwikkelen zich op vier verschillende, geneste velden: vitaliteit, intentie, relatie en materie.



- Vitaliteit (spiritueel); het veld van potentie mogelijkheden.
Wat wil gebeuren?
- Intentie (mentaal); vertaling van potentie naar visie.
Hoe willen wij ermee omgaan?
- Relatie (emotioneel); visie en creatie in relatie brengen.
Hoe zetten we dit in beweging?
- Materie (fysiek); materialiseren en realiseren van de creatie.
Wat hebben we nodig om dit voor elkaar te krijgen?

Wanneer een van de vier velden op enig moment vergeten of overgeslagen wordt, ontstaan er op dat vlak vanzelf blokkades. In de begeleiding van een transitie, dien je steeds in de gaten te houden, vanuit je gekozen rol, waar de ontwikkel-energie zit en wat de volgende natuurlijke stap is.

Draag jij actief bij aan een maatschappelijke transitie?

Gebruik Transition Dynamics dan om te navigeren door de verschillende fasen en bepaal vanuit welke rol jij een bijdrage wilt leveren (Optimalisator, Vernieuwer, Stervensbegeleider of Overstapbegeleider). Het helpt je om jouw initiatief - een project, programma, platform, product, versnellingshuis, etc. - waar te maken.

Synnervate helpt je graag bij het bepalen van jouw rol. We begeleiden verandertrajecten in organisaties, verzorgen Holacracy® adopties, geven trainingen in Spiral Dynamics integral en leiden op tot Integrale Coach. De kern van ons werk is bewustzijnsontwikkeling. Als Changemakers willen we werken aan een sociale en duurzame maatschappij. We laten ons daarbij inspireren door de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelen die zijn opgesteld door de Verenigde Naties.

**Vandaag starten met Transition Dynamics? Neem contact op met Synnervate.
www.synnervate.nl**

