

EEN PUBLICATIE VAN NEWFORESIGHT & NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT

LEADERS IN TRANSITION

Nieuwe tijden vragen om nieuw leiderschap

Geschreven door **Lucas Simons** en **André Nijhof**



Wat u leest

The Man in the Arena - Theodore Roosevelt	03
--	-----------

DE HOOFDSTUKKEN

1 Nieuwe tijden vragen om nieuw leiderschap.....	04
De menselijke kant van transitie.....	06
Diverse perspectieven in de transitie-arena.....	11
Ons doel met deze paper.....	13
Gebruikte definities.....	15
2 De transitie-arena in de praktijk.....	18
John - Tussen ambitie en marktrealiteit.....	19
Amin - Tussen ambitie en risicomodellen.....	20
Marieke - Tussen ambitie en bestuurlijke en politieke werkelijkheid.....	23
Een terugkerend patroon.....	26
3 De hard- en software van verandering.....	27
3.1 Van praktijkervaring naar analyse.....	27
3.2 De uitgangspositie: de hardware van het bestaande systeem.....	29
3.3 De software: drie handelingslogica's voor menselijk gedrag.....	31
4 De spanningen tussen de polen.....	38
4.1 Spanningsas 1: Rechtvaardige verdeling en loyaliteit.....	39
4.2 Spanningsas 2: Onzekerheid en draagvlak.....	40
4.3 Spanningsas 3: Verantwoordelijkheid en legitimiteit.....	42
4.4 De drie niveaus van manifestatie.....	46
5 Van spanningsveld naar handelingsvermogen.....	49
5.1 De diagnose: waar schuurt het werkelijk?.....	50
5.2 Strategie: Van analyse naar strategie en actie.....	56
6 De innerlijke dimensie van transitieleiderschap.....	74
Referenties.....	83
Annexen.....	87
Leaders in Transition: voor wie het elke dag moet dragen.....	88
TransMissie: Het geïntegreerde, marktgedreven transitie raamwerk.....	94
Changing the Game: de training.....	96
Over de auteurs.....	99

TER INLEIDING

THE MAN IN THE ARENA

*It is not the critic who counts;
not the man who points out how the strong man
stumbles,
or where the doer of deeds could have done them
better.*

*The credit belongs to the man who is actually in the
arena,
whose face is marred by dust and sweat and blood;
who strives valiantly;
who errs, who comes short again and again,
because there is no effort without error and
shortcoming;
but who does actually strive to do the deeds;
who knows great enthusiasms, the great devotions;
who spends himself in a worthy cause;
who at the best knows in the end the triumph of high
achievement,
and who at the worst, if he fails, at least fails while
daring greatly.*

THEODORE ROOSEVELT, 1910



HOOFDSTUK 1

Nieuwe tijden vragen om nieuw leiderschap

Waarom voelt werken aan transities - zelfs met een helder doel, gedeelde urgentie en betrokken mensen - in de praktijk zo taai?

Deze woorden van Theodore Roosevelt worden vaak geciteerd als oproep tot moed, tot het nemen van risico's en tot zichtbaar leiderschap. Maar de arena waarin professionals vandaag de dag opereren is wezenlijk anders dan een eeuw geleden, toen Roosevelt dit schreef.

Professionals in bedrijven, financiële instellingen, overheden, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties staan vandaag de dag voor opgaven die wezenlijk verschillen van honderd, twintig of zelfs tien jaar geleden. Van hen verwacht men nu dat zij economische continuïteit,

rendement en maatschappelijke weerbaarheid in het hier en nu borgen, terwijl zij tegelijkertijd richting geven aan ingrijpende transities van de economie richting klimaatneutraliteit, circulariteit, herstel van biodiversiteit, het verminderen van ongelijkheid en bredere duurzaamheid. Dit alles voltrekt zich in een wereld waarin technologische ontwikkelingen elkaar razendsnel opvolgen, geopolitieke verhoudingen voortdurend verschuiven en maatschappelijke meningen en verwachtingen steeds sterker gepolariseerd raken.

Ingrijpende transities van de economie gaan niet over optimalisatie en incrementele verbeteringen van wat we al deden binnen bestaande structuren, maar gaan over de

introductie van radicaal andere oplossingen en manieren van werken, waarin tegelijkertijd dominante structuren, beleid, verdienmodellen, instituties en gedragsnormen geleidelijk maar fundamenteel verschuiven¹.

Transities kenmerken zich door een opbouw-afbouwdynamiek: het gelijktijdig opbouwen van nieuwe, duurzame praktijken en het afbouwen of ombuigen van onduurzame praktijken². Opbouw en afbouw zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Nieuwe oplossingen stellen bestaande praktijken ter discussie en creëren nieuwe belangen om in te investeren. Dat betekent ook dat de professionals actief moeten bijdragen aan het opschalen en opbouwen van een nieuw systeem met alle onzekerheden die daarmee samenhangen en

¹ Avelino & Rotmans (2009) hebben de weerbaarheid van transities goed uitgewerkt in hun artikel over de machtsstructuren.

² De opbouw-afbouw dynamiek is goed uitgewerkt door Geels (2025).

die tegelijkertijd die structuren ondermijnen waar zij zelf deel van uitmaken, waar ze belangen in hebben en die hen vaak groot hebben gemaakt³.

De menselijke kant van transitities

De afgelopen jaren is veel kennis opgebouwd over hoe transitities verlopen en hoe zij kunnen worden versneld en bestuurd⁴. Met de introductie van het TransMissie-raamwerk in 2023 kwam deze kennis voor veel professionals samen in een geïntegreerd, praktisch, marktgedreven en handelingsgericht perspectief⁵. De figuur op de volgende pagina geeft het TransMissie model weer.

TransMissie beantwoordt de strategische vragen van transitities: wat is de huidige stand van het systeem, wie moet wat doen en wanneer en hoe organiseer je dat. Het brengt de benodigde interventies in kaart, verdeelt verantwoordelijkheid over actoren en maakt regie mogelijk. Voor velen betekent dit actiegerichte denken het verschil tussen stilstand en frustratie enerzijds en inspiratie en beweging anderzijds⁶.

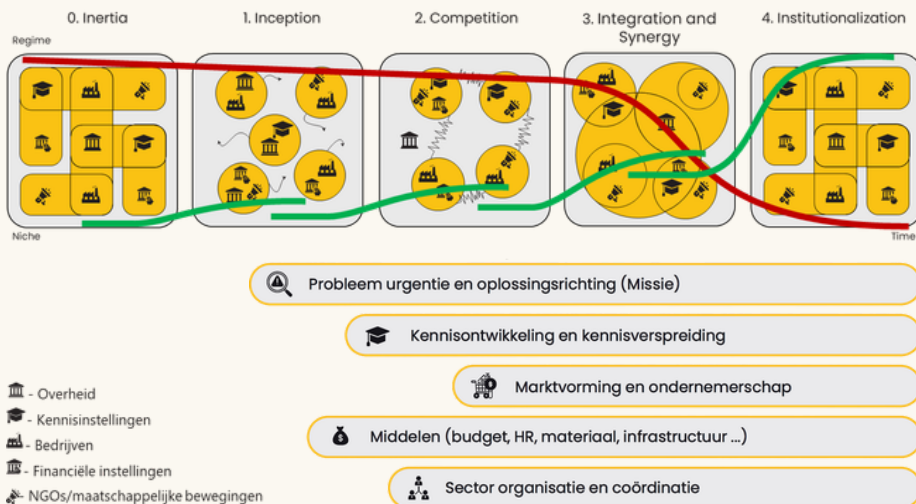
³ Een goed overzicht van de kennis op het gebied van transitie studies staat in Sovacool & Hess (2017).

⁴ Oorspronkelijk hebben Simons & Nijhof (2020) dit gedachtengoed beschreven in het boek *Changing the Game* waarin zij het raamwerk Markttransformatie hebben geïntroduceerd. Vervolgens hebben zij samen met Matthijs Jansen in 2023 de inhoud van dit boek verder verdiept en Markttransformatie gerelateerd aan het denken vanuit Mission-Oriented Innovation Systems en elementen van de X-Curve van Drift in het TransMissie raamwerk.

⁵ Het TransMissie raamwerk is sinds de publicatie duizenden keren gedownload en is momenteel één van de meest toegepaste transitie raamwerken. Het is met vele andere artikelen gratis te downloaden op www.newforesight.com/insights

⁶ Nijhof, Wins, Argyrou, & Chevrollier (2022) hebben de dynamiek van transmissies uitgewerkt in dit academisch artikel.

Het TransMissie-raamwerk



Figuur 1: Het TransMissie Raamwerk (Simons, Nijhof en Janssen, 2023) waarin een vijf fase opbouw-afbouw dynamiek wordt beschreven waarbij elke fase om andere stakeholder interventies vraagt om sleutelprocessen te ontwikkelen

Elke dag werken er duizenden mensen met hart en ziel aan deze transitie. Vanuit betrokkenheid, vanuit het gevoel het verschil te kunnen maken, vanuit de overtuiging te werken aan zaken die er echt toe doen. Dat geeft voldoening. Theodore Roosevelt noemde dit een 'worthy cause' en dat is precies wat het is.

Tegelijk wordt bij diezelfde mensen iets anders zichtbaar. Zelfs met een helder doel, gedeelde urgentie, een goede transitie strategie, solide governance en betrokken stakeholders blijkt dit werk in de praktijk buitengewoon taai en weerbarstig. Weinig gaat vanzelf. Het werk is intens, onzeker en vaak eenzaam. Er is

passieve en actieve weerstand en onbegrip bij vrijwel elke stap. Erkenning is schaars. Applaus volgt bijna nooit. En vaak lijkt het alsof je het nooit helemaal goed kunt doen, terwijl om je heen men doet voorkomen alsof de zaak simpel is en we ‘gewoon’ keuzes moeten maken.

Hier stuiten we op een vaak onderbelichte dimensie van transities: de menselijke en leiderschapskant ervan⁷. Terwijl veel aandacht is gegaan naar de wetenschappelijke, strategische, procesmatige en institutionele kant van transities, is er relatief weinig aandacht geweest voor de menselijke kant. Dit is de transitieparadox: een structurele kloof tussen wat we weten over transities op strategisch niveau en ons

vermogen om daar op persoonlijk vlak ook daadwerkelijk naar te handelen binnen bestaande systemen. Inmiddels weten we dat beide kanten, zowel de strategische als de leiderschapskant, nodig zijn om succesvol transities te versnellen. Ze zijn tenslotte twee kanten van dezelfde medaille⁸.

Bij het begrip leiderschap in de transitiearena kan onbedoeld het beeld ontstaan van de helden zoals we die kennen uit de bekende Disneyverhalen. Het gaat dan om een uitverkorene die moedig vooropgaat in de strijd, talloze obstakels overwint en uiteindelijk door persoonlijke transformatie en wilskracht het goede bereikt. In deze paper nemen we nadrukkelijk afstand van dit beeld van de eenzame held die een transitie-arena betreedt.

⁷ In een special issue van Melanie de Ruiter, Jaap Schaveling, André Nijhof & Joanna Ciulla (2018) verkennen zij de rol van de micro-foundations voor leiderschap rond duurzaamheidsvraagstukken. Dit paper bouwt voort op de inzichten uit deze special issue.

⁸ Jacqueline Cramer in haar artikelen geeft zicht op het belang en de rol van Transition brokers. Zie ondermeer Cramer (2020).

Transitieleaderschap gaat niet over individuele helden die het systeem eigenhandig omverwerpen of met een magische oplossing terugkeren. Deze professionals handelen niet vanuit een roep tot persoonlijke glorie, maar vanuit hun innerlijk kompas en de bewuste keuze om bij te dragen aan het versnellen van complexe, maatschappelijke transities. Zij realiseren zich terdege dat de opgave – het gelijktijdig opbouwen van het nieuwe en het afbouwen van het oude waarbij meerdere stakeholders slim moeten samenwerken – te groot en te weerbarstig is voor één persoon. Leaderschap in transities is daarom altijd collectief leiderschap. Collectief in de zin van diverse rollen die tezamen richting geven aan de transitie.

Het succes van een systeemverandering hangt af van het fijnzinnige samenspel tussen verschillende personen die elk, vanuit hun eigen positie en expertise, de specifieke rollen invullen die op dat moment nodig zijn.

Om die reden spreken wij in deze paper degenen die in de arena stappen aan als professional en niet als 'transitiehield' of leider. Deze term doet recht aan het vakmanschap en de noodzakelijke innerlijke ontwikkeling die nodig zijn om stand te houden in een omgeving van voortdurende onzekerheid, tegenstellingen en weerstand. En dat vergt al veel van professionals⁹.

⁹ In het artikel van Kukowski et al (2025) maken zij onderscheid in drie perspectieven op systeemverandering. De eerste ziet systeemverandering als een optelsom van wat individuen doen (i-frame), de tweede ziet systeemverandering als een wijziging van structuren waarna gedrag volgt (s-frame) en de derde ziet systeemverandering als een agency vraagstuk waarbij individuen in hun sociale netwerken de bron zijn van institutionele wijzigingen (a-frame). Dit paper gaat uit van dit a-frame.

Want hoe is het om met passie en gedrevenheid te bewegen in voortdurende onzekerheid? Hoe is het om zoveel kansen voor verbetering te zien en bij elke stap toch weerstand te ervaren en ook telkens te horen dat je te snel wilt gaan of juist te langzaam? Hoe is het om, terwijl je je best doet, telkens te horen dat wat je doet hypocriet is, want je rijdt zelf toch ook een auto of eet soms vlees? Hoe is het om keuzes te maken terwijl je weet dat elke keuze consequenties heeft, voor jezelf, voor je organisatie, voor verschillende groepen in de samenleving? Hoe is het om richting te geven terwijl het toekomstverhaal zelf nog in ontwikkeling is, oplossingen nog onzeker zijn en mensen diep van mening verschillen over wat de beste weg is?

Of telkens te horen: daar ga ik niet over, een ander moet dat doen, dat past niet in de procedures, zo werkt het niet. Hoe is het om eindeloos te moeten horen dat er meer onderzoek en pilots nodig zijn terwijl er juist opschaling nodig is.

Leiderschap in transities is daarom altijd collectief leiderschap.

En hoe is het om bij jezelf de motivatie voor verandering te voelen en tegelijkertijd te twijfelen of wat je doet wel goed genoeg is, of je werkelijk de invloed hebt om het systeem te veranderen en of je überhaupt het mandaat hebt om dit te doen?

Wat we hier observeren is geen gebrek aan inzicht, strategie, kunde of ambitie van de transitieleider zelf. Het is de inherente aard van het transitieproces.

Transitieleiderschap heeft heel mooie kanten en het speelt zich per definitie af in een veld van structurele spanningen en tegenstellingen waarin legitieme maar uiteenlopende belangen, overtuigingen en onzekerheden gelijktijdig bestaan en botsen¹⁰.

Diverse perspectieven in de transitie-arena

Wie verantwoordelijkheid neemt en ambitie toont om transities te versnellen, begeeft zich in wat we in dit artikel de transitie-arena noemen¹¹. Deze arena kent geen vaste spelregels en geen helder einddoel. Het is niet altijd duidelijk wie aan jouw kant staat en wie niet. Er is geen scheidsrechter. Het speelveld verandert terwijl het spel gaande is. In de transitie-arena klinkt een kakofonie van stemmen die ieder op hun eigen manier telkens duidelijk maken dat de manier waarop jij het doet niet juist is en dat zij het beter weten.

¹⁰ Het artikel van Loorbach & Rotmans (2010) beschrijft deze thematiek treffend. Bovendien is het recente werk van Jan Rotmans (2026) een verdieping in de persoonlijke kant van het werken aan transities.

¹¹ We bouwen met het begrip 'transitie arena' voort op het werk van collega's van DRIFT en het Copernicus Instituut. Zie onder meer Elzinga et al (2023). Echter, in tegenstelling tot onze collega's abstraheren we niet naar entiteiten die actief zijn in de transitie-arena, maar richten we ons op individuen die de transitie arena betreden. Naast het systeemniveau en organisatieniveau voegen we daarmee met dit paper ook het individuele niveau toe.

Er zijn stemmen die benadrukken dat het nooit snel genoeg gaat en niet ambitieus genoeg is. Dat de markt en bedrijven onderdeel zijn van het probleem en alleen een totale omverwerping van het systeem de oplossing is. Al het andere is slechts uitstel en gebrek aan leiderschap.

Tegelijk klinken stemmen die waarschuwen voor overspanning en destabilisatie. Economieën opereren in internationale concurrentie. We moeten zorgen voor ons verdienvermogen. Investerings moeten worden terugverdiend, werkgelegenheid behouden blijven. Sterke bedrijven, financiële instellingen en overheden zijn juist noodzakelijk om de transitie te dragen en te financieren.

Daarnaast zijn er geluiden van fatalisme: het systeem is al te ver uit balans, fundamenteel herstel is niet meer mogelijk,

handelen heeft geen zin. Weer andere partijen zijn onverschillig en wijzen op hoeveel kolencentrales en luchthavens andere landen bouwen en vragen zich af welk verschil wij hier kunnen maken. Weer anderen wijzen erop dat het allemaal luxeproblemen zijn: geopolitieke spanningen, defensie, AI-ontwikkelingen dat is waar we ons druk om moeten maken.

Binnen en tussen al deze perspectieven bestaan ook nog eens fundamentele verschillen over welke oplossingen überhaupt mogelijk en wenselijk zijn. Moeten we juist inzetten op technologische innovaties, is het 'degrowth', is de toekomst circulair, is het gedragsverandering, is het een combinatie van dit allemaal?

Wie vanaf de tribune als toeschouwer kijkt naar de arena, kan zich vaak makkelijk

identificeren met één van deze perspectieven. En als je eenmaal positie hebt ingenomen lijkt de wereld overzichtelijk. Het is duidelijk wat er moet gebeuren en de ander begrijpt het niet, wil niet of is niet te vertrouwen.

Wie echter met beide voeten midden in de transitie-arena staat, ervaart dat deze verschillende perspectieven tegelijkertijd aanwezig en reëel zijn. Er bestaat niet zoiets als één waarheid of één optimaal pad. De ander is zelden dom of gewoon onwillig. De tegenstellingen die hieruit voortkomen kunnen niet worden opgelost, vereenvoudigd of erdoorheen worden gedrukt. Zij moeten worden erkend, bewust worden gedragen en voortdurend worden gemanaged.

Het omgaan met zoveel tegenstellingen en spanningen

op zoveel niveaus, maakt dit werk intens en veeleisend en mogelijk een van de meest complexe en essentiële leiderschapsopgaven van onze tijd. Het is daarom tijd om meer erkenning en handelingsperspectief te bieden aan al deze transitieleiders die hier dagelijks mee te maken hebben.

Ons doel met deze paper

Deze paper heeft een drievoudig doel. Ten eerste willen we taal en structuur geven aan de spanningen en uitdagingen van het transitievak. We doen dat op basis van de wetenschappelijke inzichten die er zijn in dit vakgebied, maar geschreven op een toegankelijke manier¹².

We willen laten zien waar deze spanningen vandaan komen, dat deze spanningen zich niet zomaar toevallig voordoen, waarom zij reëel en een

¹² Via voetnoten geven we alvast meer zicht op de wetenschappelijke achtergrond van dit paper. Voor de lezer die hier dieper op in wil gaan is er ook een academisch artikel over deze thematiek. Bridging the Transition Paradox: Utilizing Transformative Learning Theory to Develop Transition Leadership Capabilities Working paper by André Nijhof, Lucas Simons, Mark de Lat and Nicolas Chevrollier.

integraal onderdeel zijn van het transitieproces en hoe zij zich manifesteren op verschillende niveaus. Dit inzicht is in de eerste plaats niet alleen bedoeld om erkenning en begrip te geven aan de realiteit van het transitievak, maar het kan ook, ten tweede, worden gebruikt om de spanningen te analyseren en, ten derde, geeft het richtlijnen hoe we ermee kunnen omgaan op een manier waardoor het werk vol te houden is en die het effectiever en uiteindelijk meer lonend kan maken.

Deze paper bouwt voort op het TransMissie-raamwerk en verdiept het waar het gaat om de menselijke en organisatorische dimensie van systeemverandering. Beide papers horen bij elkaar en versterken elkaar want “een transitiestrategie zonder

transitieleiderschap is machteloos en transitieleiderschap zonder een transitiestrategie is richtingloos”. Dat is waarom we al langer de uitspraak hanteren “The most important work today is both deeply personal and highly systemic”.

Begrip en inzicht geven in de spanningen die zich voordoen in de transitie-arena is nadrukkelijk geen poging om de urgentie van transities te relativeren of om een kant te kiezen. Het is geen pleidooi om minder ambitieus te zijn, het tempo te matigen of begrip te tonen voor achterblijvers. Integendeel: de maatschappelijke opgaven waarvoor we staan vragen juist om versnelling en volharding. Wat deze paper wél beoogt, is een beter begrip van wat het betekent om in de transitie-

¹¹ We bouwen met het begrip ‘transitie arena’ voort op het werk van collega’s van DRIFT en het Copernicus Instituut. Zie onder meer Elzinga et al (2023). Echter, in tegenstelling tot onze collega’s abstraheren we niet naar entiteiten die actief zijn in de transitie-arena, maar richten we ons op individuen die de transitie arena betreden. Naast het systeemniveau en organisatieniveau voegen we daarmee met dit paper ook het individuele niveau toe.

arena te staan. Door inzicht te geven in de inherente spanningen willen we professionals helpen effectiever met deze krachten om te gaan, zodat transities niet stranden in over-simplificatie (je moet gewoon, ...), polarisatie (wij tegen zij), ontkenning, wederzijdse verwijten maken of een burn-out. Effectief om kunnen gaan met de inherente spanningen moet de transitie juist versnellen.

Kortom: deze paper is geschreven voor de manager, de ambtenaar, de onderzoeker, de activist, de consultant, de facilitator, de enthousiasteling in de transitie-arena. Voor degenen die dagelijks besluiten nemen en acties ondernemen

die richting geven aan systeemverandering die staande willen blijven en vooruit willen in een omgeving van voortdurende onzekerheid, tegenstellingen en weerstand. En voor wie wil begrijpen waarom dit werk, ondanks dat alles, zo een ontzettend mooi en impactvol vak is.

Gebruikte definities

Deze paper is wetenschappelijk onderbouwd en bewust toegankelijk geschreven. Ons doel is dat zoveel mogelijk mensen zich herkennen in wat hier wordt beschreven. Daarom is het belangrijk dat de begrippen die we gebruiken helder zijn.

In tabel 1 zijn de definities weergegeven die in deze paper worden gehanteerd.

“The most important work today is both deeply personal and highly systemic.”

Concept	Definitie
Transitie	De introductie van radicaal andere oplossingen en manieren van werken, waarin tegelijkertijd dominante structuren, beleid, verdienmodellen, instituties en gedrag norms geleidelijk maar fundamenteel verschuiven.
TransMissie	Het geïntegreerde, praktische, marktgedreven en handelingsgerichte raamwerk uit 2023 dat de strategische vragen van transitie beantwoordt: wat is de huidige stand van het systeem, wie moet wat doen en wanneer, en hoe organiseer je dat. TransMissie is een van de meest toegepaste marktgedreven transitie raamwerken. Geschreven door de auteurs van ook deze paper.
Transitieparadox	Een structurele kloof tussen wat we weten over transitie op strategisch niveau en ons vermogen om daar op persoonlijk vlak ook daadwerkelijk naar te handelen binnen bestaande systemen.
Transitie-arena	Het krachtenveld waar iemand zich in bevindt zodra die verantwoordelijkheid neemt en ambitie toont om transitie te versnellen.
Transitieleiderschap	De bewuste keuze om ondanks de inherente spanningen van een transitie te blijven handelen, door ze te erkennen en te ordenen in plaats van ze op te lossen of te
De hardware van transitie (regime)	De over de afgelopen tientallen jaren relatief stabiele structuren waarop de samenleving is gebouwd, zoals procedures, regelgeving, infrastructuur, investeringen, loketten, regelingen, carrières en opleidingen.
De software van transitie	De software is het besturingssysteem dat binnen de hardware werkt. Zij omvat de besluitvormingsmechanismen die richting geven aan het handelen van mensen en organisaties (handelingslogica).

Tabel 1: Overzicht van de belangrijkste begrippen van deze paper.

Concept	Definitie
Handelingslogica	Het innerlijke besturingssysteem dat bepaalt hoe mensen en organisaties besluiten nemen, handelen en problemen interpreteren binnen de bestaande structuren van een systeem.
Spanningsas	Een van de drie assen waarlangs de spanning tussen hardware en software van een transitie zich manifesteert: rechtvaardige verdeling en loyaliteit, onzekerheid en draagvlak, en verantwoordelijkheid en legitimiteit.
TransMissie Arenamodel	Het model dat de drie spanningsassen van de hardware en software van de transitie-arena in kaart brengt, en dat als diagnostisch instrument en leiderschapskompas wordt gebruikt.
De drie niveaus van manifestatie	De constatering dat de hardware en softwarespanningen zich gelijktijdig afspelen op systeemniveau, organisatieniveau en persoonlijk niveau.
Transitie Arena analysematrix	Het instrument waarmee je bepaalt welke spanning op een gegeven moment dominant is en op welk niveau, systeem, organisatie of persoonlijk, die zich het scherpst manifesteert.
Transitiefasen	De vijf fasen van de opbouw-afbouwdynamiek uit het TransMissie-raamwerk, elk met eigen stakeholderinterventies en sleutelprocessen.
Transitierollen	De negen rollen die door de vijf transitiefasen heen lopen en samen het strategisch kader voor actie vormen, elk gekoppeld aan specifieke IDG-competenties.
Inner Development Goals (IDG)	Het raamwerk van vijf clusters van menselijke vermogens, Being, Thinking, Relating, Collaborating en Acting, die professionals ondersteunen om met de spanningen in de arena om te gaan.

Tabel 1: Overzicht van de belangrijkste begrippen van deze paper.



HOOFDSTUK 2

De transitie-arena in de praktijk

Drie professionals, drie sectoren, hetzelfde patroon van frictie, vertraging en innerlijke spanning.

Voor veel professionals voelt werken aan systeemverandering vanaf het begin moeizaam. Al in de eerste gesprekken over wat precies het probleem is en welke richting nodig is, wordt zichtbaar hoe verdeeld het landschap is. Alles loopt door elkaar. Mensen gebruiken verschillende woorden, hebben verschillende visies, spreken

vanuit uiteenlopende perspectieven, redeneren vanuit verschillende niveaus, hanteren andere tijdschizonten en voelen zich verantwoordelijk voor verschillende belangen. Wat voor de één urgent is, wordt door een ander gezien als voorbarig. Wat voor de één logisch lijkt, voelt voor de ander als risicovol of onrechtvaardig.

Wat voor de één als een oplossing wordt gezien, wordt door de ander afgedaan als niet realistisch of niet afdoende. Waar de één kansen ziet en wil versnellen, benadrukt de ander onzekerheden en mogelijke neveneffecten.

En als er dan eindelijk over een stap vooruit instemming ontstaat, blijkt later die stap verschillend te zijn geïnterpreteerd. Besluiten worden teruggedraaid, twijfels gezaaid en telkens worden er meer vragen gesteld. Verantwoordelijkheden verschuiven continu en men werkt openlijk of heimelijk tegen. Er wordt gewezen naar partijen die hun verantwoordelijkheid moeten nemen en die eerst moeten gaan.

Er wordt veel gepraat, er is altijd behoefte aan meer onderzoek, er worden veel

projecten en pilots uitgevoerd, maar voortgang blijft achter. Kortom, niets lijkt vanzelf te gaan.

Deze dynamiek komt in elke transitie voor. Transitieleiders bevinden zich midden in een veld waarin meerdere werelden en waarheden tegelijkertijd bestaan en allemaal aanspraak maken op legitimiteit en erkenning. Dat wordt zichtbaar wanneer we kijken naar drie praktijkvoorbeelden.



John – Tussen ambitie en marktrealiteit

John werkt bij een bouwbedrijf dat geldt als koploper in circulair bouwen. Het bedrijf specialiseert zich in houtbouw, hergebruik van materialen en natuurinclusief ontwerpen. Het is al jaren B Corp-gecertificeerd en profileert zich nadrukkelijk als voorloper in de sector. Op congressen spreekt het zich uit over de noodzaak

¹³ Zie ook Argyrou, Chevrollier & Nijhof (2022) over de rol van koplopers in duurzame transitities.

van systeemverandering. Op de website staan inspirerende projecten en impactrapportages.

John gelooft oprecht in die koers. Hij is niet toevallig in deze organisatie terechtgekomen. Hij koos er bewust voor. Hij ziet de impact van de bouwsector op klimaat en grondstoffen en voelt de energie van werken aan iets wat er werkelijk toe doet. Elke dag bewijzen dat bouwen anders kan, dat is wat hem drijft en hij vindt het een prachtig vak. Zijn commitment staat niet ter discussie.

Op systeemniveau ziet hij echter dat de marktdynamiek nog grotendeels onveranderd is. Overheden en ontwikkelaars formuleren steeds vaker duurzaamheidsambities en gebruiken de juiste woorden, maar wanneer aanbestedingen worden beoordeeld, blijven

prijs, snelheid en risicobeheersing dominant. Duurzaamheid telt mee, maar zelden zwaar genoeg om echt doorslaggevend te zijn. Hij ziet hoe ook traditionele bouwers hun aanbiedingen zogenaamd vergroenen zonder hun aanpak echt te wijzigen en hoe dit door opdrachtgevers wordt beloond. De markt beweegt, maar niet in het tempo dat nodig is om koplopers structureel te belonen¹³.

Op organisatieniveau wordt die spanning concreet. In het managementteam gaat het gesprek niet alleen over impact, maar ook over de orderportefeuille, marges en liquiditeit. Het bedrijf kan zich niet permitteren structureel duurder te zijn dan concurrenten. Er is werk nodig. Er is omzet nodig. Machines moeten draaien en salarissen worden betaald. Die verantwoordelijkheid is reëel en zwaar. Voor sommige projecten

wordt gezocht naar subsidies om te experimenteren met nieuwe technieken, maar zij vormen geen stabiel businessmodel. Wanneer investeringen ter sprake komen, verschuift het gesprek van ambitie naar risico's en terugverdiëntijden. Het voelt frustrerend dat zij telkens degene zijn die voor de kosten en risico's opdraaien.

Voor John wordt dit persoonlijk. Hij wil blijven werken aan het veranderen van de sector, hij wil met zijn bedrijf vasthouden aan de positie van koploper. Hij wil niet dat duurzaamheid langzaam wordt teruggedrongen tot een marketinglaag. Tegelijk begrijpt hij de financiële verantwoordelijkheid van zijn collegadirecteuren. Hij ziet de spreadsheets. Hij kent de marges. In stilte stelt hij zichzelf vragen die hij niet altijd hardop uitspreekt. Hoe

lang kun je vooroplopen zonder dat het systeem meebeweegt? Wanneer is vasthouden aan ambitie moedig en wanneer onverantwoord? En wat kun je eigenlijk doen om verandering in aan te brengen?



Amin – Tussen ambitie en risicomodellen

Amin werkt bij een grote bank en is verantwoordelijk voor de financiering van middelgrote bedrijven, onder andere in de bouwsector. Hij koos bewust voor deze rol omdat hij gelooft dat kapitaal richting geeft. Wie financiering krijgt, kan groeien. Wie geen financiering krijgt, blijft klein of verdwijnt. Hij vindt het mooi om creatief na te denken over hoe deals kunnen worden gestructureerd, hoe je met de juiste financiering een bedrijf over een drempel heen kunt helpen die het anders niet neemt. Dat gevoel, van kapitaal als hefboom voor verandering, is wat hem drijft in zijn werk.

De bank heeft duidelijke duurzaamheidsambities geformuleerd. Portefeuilles moeten vergroenen, emissies moeten omlaag en sectoren moeten toekomst bestendig worden gemaakt. Dat is ook in het belang van de bank. Amin onderschrijft die richting. Hij ziet hoe belangrijk verduurzaming is voor de bank en voor de economie als geheel.

Op een ochtend ligt er een financieringsaanvraag op zijn bureau van een bouwbedrijf dat zich specialiseert in circulaire houtbouw, natuurinclusief ontwerpen en biobased materialen. Amin herkent het type bedrijf. Gedreven directie. Sterk verhaal. Concrete projecten. Impactrapportage op orde. De markt voor duurzame bouw groeit gestaag.

Maar wanneer hij het dossier doorneemt, ziet hij ook de onzekerheden.

De orderportefeuille is deels afhankelijk van aanbestedingen waarin prijs nog steeds zwaar weegt. De marges zijn dun. Een deel van de omzet komt uit projecten met tijdelijke subsidies. De kasstromen zijn minder stabiel dan bij traditionele bouwers. In de kredietcommissie worden terechte vragen gesteld. Het risicomodel kent weinig historische data voor dit type onderneming. De onzekerheid wordt vertaald in een hogere risicoklasse. De aanvraag wordt afgewezen.

Enkele weken later ligt er een tweede dossier. Een traditioneel bouwbedrijf wil financiering voor uitbreiding van zijn materieelpark. Stabiele marges, stabiele kasstromen, lange staat van dienst. En zij noemen ook dat ze met duurzaamheid bezig zijn, maar Amin weet dat dit niet veel voorstelt. Het risicomodel geeft een gunstigere score. De aanvraag wordt goedgekeurd.

Amin voelt de spanning in deze uitkomst.

In strategiepresentaties wordt gesproken over de noodzaak van circulaire bouw en innovatie. In de praktijk worden bedrijven gefinancierd die binnen bestaande modellen passen. Op systeemniveau ziet hij hoe financiële regelgeving en kapitaaleisen zijn gericht op stabiliteit en risicobeheersing. Innovatie zonder trackrecord wordt per definitie zwaarder gewogen. Op organisatieniveau wordt hij beoordeeld op volume, rendement en risicoprofiel. Afgewezen duurzame dossiers tellen niet mee in zijn resultaten. Op persoonlijk niveau wringt het. Hij vraagt zich af of het systeem daarmee niet precies datgene in stand houdt wat het zegt te willen veranderen. En als hij eerlijk is: zijn eindejaarsbonus is ook belangrijk.



Marieke – Tussen ambitie en bestuurlijke en politieke werkelijkheid

Marieke werkt als beleidsprofessional binnen een publieke organisatie die zich bezighoudt met klimaat en de gebouwde omgeving. Zij koos bewust voor het publieke domein. Niet omdat zij denkt dat de overheid alles kan oplossen, maar omdat zij gelooft dat zonder duidelijke publieke kaders de samenleving willekeurig en ongelijk verloopt. Ze werkt graag aan de grote verandervraagstukken, daar waar publieke waarden, maatschappelijk, en economische belangen samenkomen en waar beleid het verschil kan maken tussen een eerlijke en een ongelijke transitie.

Internationale afspraken zijn gemaakt. Nationale doelen zijn vastgelegd. Haar eigen overtuiging is helder: de gebouwde omgeving moet

fundamenteel verduurzamen. Minder CO₂, meer circulair materiaalgebruik, andere energievoorziening. Dat is de toekomst.

Werken bij de overheid betekent keuzes maken op het snijvlak van meerdere legitieme doelstellingen die niet vanzelf samenvallen en elkaar zelfs vaak tegenwerken. Strengere normen voor materiaalgebruik beïnvloeden bouwkosten. Hogere energie-eisen raken woningprijzen en betaalbaarheid.

Stikstofbeperkingen vertragen projecten en zetten regionale economieën onder druk. Wat vanuit klimaatperspectief logisch is, werkt elders negatief door in werkgelegenheid, woningbouwtempo of koopkracht. In de overleggen klinkt het dan ook onvermijdelijk: dit is inhoudelijk sterk, maar is het uitvoerbaar?

Wat betekent dit voor de kosten per woning? Kunnen we een overgangstermijn inbouwen? Is er wel draagvlak voor? Moet dit niet op Europees niveau worden geregeld? En we moeten rekening houden met politieke haalbaarheid.

Op organisatieniveau botst dit bovendien met bestaande instrumenten, procedures en verantwoordelijkheden.

Departementen en afdelingen en zelfs andere ministeries die vroeger weinig met elkaar te maken hadden, moeten elkaar nu opeens opzoeken voor vraagstukken die dwars door hun domeinen lopen. Interdepartementale overleggen worden opgetuigd, maar procedures en hiërarchische lijnen sluiten daar niet op aan.

Mandaten zijn onduidelijk, verantwoordelijkheden overlappen of vallen tussen wal

en schip. En budgetten zijn onduidelijk en onlogisch verdeeld. Het resultaat is een stapeling van maatregelen die niet in dezelfde richting bewegen en het wordt steeds duidelijker dat al die regelingen en beleid, ieder met hun eigen logica en doel, elkaar in de praktijk zelfs tegenwerken. Het resultaat is versnippering, vertraging en zwabberend beleid: iedereen doet zijn deel, maar niemand overziet of is verantwoordelijk voor het geheel.

Dit heeft zijn effect op de sector. Bouwbedrijven ervaren wisselende eisen en tegenstrijdige signalen. Banken geven aan dat onzekerheid investeringen bemoeilijkt. Marieke leest dat de overheid geen duidelijke koers vaart. Dat raakt haar. Niet alleen omdat het geen recht doet aan het werk dat wordt verricht,

maar ook omdat betrouwbaarheid voor haar een kernwaarde is. Daarnaast voelt ze zich onbegrepen omdat er zoveel tegenstrijdige doelstellingen zijn waar ze mee te maken heeft en dat dit uiteindelijk politieke keuzes zijn. En als ambtenaar heb je de politieke lijnen te volgen.

Op persoonlijk niveau wordt de spanning voelbaar. Zij adviseert, schrijft en probeert richting te geven. Maar besluiten worden genomen in een context waarin meer meespeelt dan inhoud alleen. Soms vraagt zij zich af hoeveel invloed zij werkelijk heeft. Wanneer zij bijdraagt aan een compromis, helpt zij dan de transitie vooruit of verliest die juist aan scherpte? En ergens op de achtergrond blijft die vraag terugkomen: wie ben ik om hier werkelijk richting aan te geven, ik ben maar een klein

radertje in een grote machine, en hoe verhoudt mijn overtuiging zich tot de politieke werkelijkheid waarin ik werk?

Een terugkerend patroon

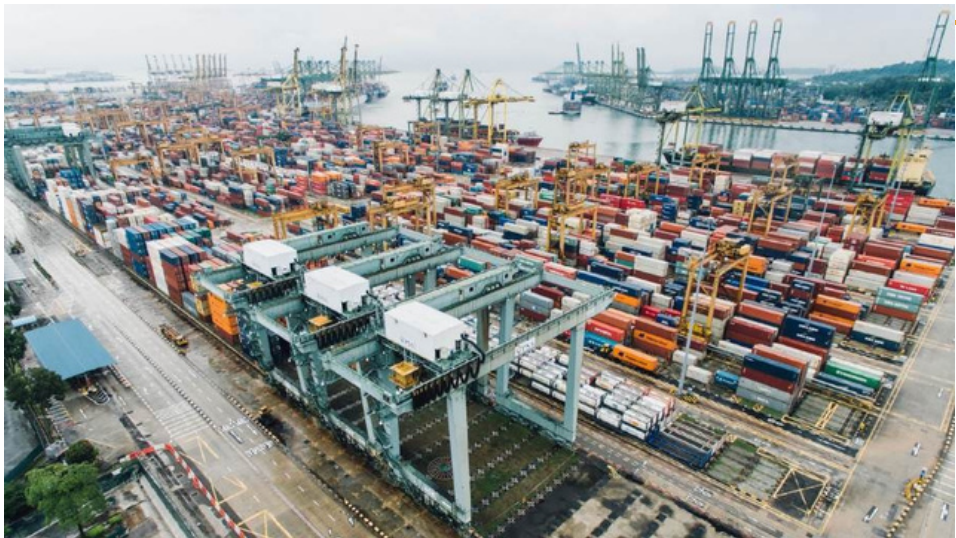
De ervaringen van John, Amin en Marieke laten een opvallend en terugkerend patroon zien. In alle drie de gevallen gaat het om gemotiveerde professionals die hun verantwoordelijkheid serieus nemen en beschikken over mandaat, expertise en invloed. Zij zijn diep gemotiveerd en betrokken bij de noodzaak van verandering en proberen vanuit hun rol, beweging te creëren. Toch ervaren zij vergelijkbare vormen van frictie, vertraging en innerlijke spanning.

Dit kan niet worden verklaard door gebrek aan wil, ambitie of intelligentie. En ook niet door het type organisatie, de rol die ze vervullen of de sector waarin zij werken. Of het nu gaat om

een koploperbedrijf, een financiële instelling of een overheidsorganisatie, de patronen blijven hetzelfde. Ook zouden de individuele verhalen van John, Amin en Marieke niet wezenlijk anders zijn als zij hadden gewerkt in de landbouwsector, de chemische industrie, de textiel-, de maakindustrie of de mobiliteit en logistiek. De arena en de plek in de arena kan verschillen, de structuur van de spanningen die ervaren worden zijn veelal hetzelfde.

Het terugkerende karakter van deze ervaringen wijst erop dat hier meer aan de hand is dan handelingsverlegenheid van de professional of toevallige omstandigheden. Wat zichtbaar wordt, is een structureel spanningsveld dat inherent is aan transitieprocessen.

Wie de transitie-arena instapt, krijgt hier onvermijdelijk mee te maken.



HOOFDSTUK 3

De hard- en software van verandering

Achter de verhalen zit een structuur: de uitgangspositie waarvan we vertrekken en het gedrag dat die uitlokt.

3.1 Van praktijkervaring naar analyse

De vraag is, wat zien we hier eigenlijk gebeuren?

Als we de verhalen van John, Amin en Marieke naast elkaar leggen, zien we iets opvallends: de patronen zijn vrijwel identiek. Dezelfde frictie,

dezelfde vertraging, dezelfde innerlijke spanning, dezelfde weerstand, dezelfde twijfels. Ongeacht de sector, de organisatie of de rol. Dat is geen toeval. Er zit een structuur achter die wordt bepaald door de uitgangspositie waarvan we vertrekken (de hardware) en het gedrag dat dit uitlokt (de software).

Hardware

De hardware bestaat uit de relatief stabiele structuren waarop de samenleving is gebouwd. Het gaat om de fysieke, organisatorische en institutionele inrichting die in de loop van tientallen jaren is ontstaan: procedures, regelgeving, infrastructuur, investeringen, loketten, regelingen, carrières, opleidingen en andere formele arrangementen. Dit is altijd het uitgangspunt dat op een harde manier voorschrijft hoe zaken nu geregeld zijn, wie waarvoor verantwoordelijk is, wat de verwachtingen zijn en wat als normaal en realistisch wordt gezien. De hardware is gebouwd voor continuïteit en voorspelbaarheid. Zij is zo ontworpen om de maatschappij zoals nu is goed te laten functioneren, te beheersen en continu te verbeteren.

Software

De software is het besturingssysteem dat binnen deze hardware werkt. Het omvat de besluitvormingsmechanismen die richting geven aan het handelen van mensen en organisaties. De software bepaalt hoe de hardware in de praktijk wordt gebruikt, hoe actoren samenwerken, welke keuzes logisch lijken en hoe problemen worden geïnterpreteerd en opgelost. Waar de hardware het speelveld vormt, bepaalt de software hoe er op dat speelveld wordt gespeeld.

Wie systeemverandering wil realiseren, krijgt automatisch en per definitie met zowel de hardware als de software van transities te maken. Dat is geen keuze. Het is de aard van het werk. Laten we meer in detail kijken naar de hardware en software van transities en hoe ze elkaar beïnvloeden.

3.2 De uitgangspositie: de hardware van het bestaande systeem

Een systeemverandering begint vrijwel nooit als een blanco vel. Verandering begint in een systeem dat al bestaat. Een systeem dat de afgelopen decennia heeft gefunctioneerd, waarin is geïnvesteerd, dat is verbeterd en geoptimaliseerd en dat is ingericht om beheersbaar te zijn en zichzelf in stand te houden.

Neem de bouwsector. Er zijn normen en certificeringen die bepalen waar een gebouw aan moet voldoen. Er zijn aanbestedingsprocedures en criteria die bepalen hoe opdrachten worden verdeeld. Er zijn opleidingen die bepalen wat een architect, aannemer, of inspecteur moet weten en kunnen. Er zijn accountancyregels die bepalen wat de huidige en toekomstige waarde en winstgevendheid is.

Er worden risicomodellen ontwikkeld die gebaseerd zijn op bovengenoemde standaarden die weer gebruikt worden door verzekeringsbedrijven en financierders. Er zijn subsidiestromen die bepalen wat wordt gestimuleerd. Er zijn toezichthouders die bepalen wat is toegestaan. Al deze elementen verwijzen naar elkaar, versterken elkaar en zijn over decennia op elkaar afgestemd. Dat is het beleidsregime. Dat is de hardware.

Dit heeft er ook voor gezorgd hoe de bouwsector is georganiseerd en hoe domeinen, ketens en verantwoordelijkheden historisch zijn gegroeid. En organisaties binnen die domeinen en sectoren, zowel publiek als privaat, hebben zich zodanig ontwikkeld dat zij zo efficiënt mogelijk binnen dit systeem kunnen functioneren.

Deze hardware is niet neutraal. Het bepaalt wat als normaal en realistisch geldt, wat als risicovol wordt gezien en welke opties legitiem lijken. En het houdt zichzelf actief in stand via verschillende mechanismen die elkaar versterken¹⁴.

Pad-afhankelijkheid:

het systeem brengt zichzelf voort. Elke keuze uit het verleden maakt de volgende keuze in dezelfde richting logischer en de afwijking ervan risicovoller. Meer leidt tot meer. Investerings in bestaande technologie maken deze goedkoper en nieuwe technologieën relatief duurder. Opleidingen in bestaande methoden maken nieuwe methoden onbekend. Regelgeving rond bestaande praktijken maakt nieuwe praktijken onzeker. Het systeem versterkt zichzelf met elke stap.

Lock-in mechanismen:

verweven belangen, procedures en technologische standaarden zorgen ervoor dat innovatieve initiatieven vaak worden ingekapseld in de oude logica, in plaats van dat zij deze transformeren. Een circulair bouwbedrijf in de hardware van de huidige bouwsector heeft nauwelijks een andere keuze dan meedoen aan traditionele aanbestedingen.

Het rollback-effect:

de dagelijkse operationele druk en bestaande prestatie-indicatoren trekken voortdurend terug naar het oude normaal, maar dan net iets beter. Niet radicaal anders, maar incrementeel verbeterd. Wie probeert te veranderen, voelt dit aan den lijve: de agenda vult zich met korte termijn urgentie, de beoordelingsgesprekken gaan over bestaande targets, de budgetcycli laten weinig ruimte voor experimenten.

¹⁴ Zie onder meer Klitkou et al. (2015)

¹⁵ In het Engels wordt dit aangeduid met Action Logics. Zie onder meer het artikel van Nika Salvetti en André Nijhof (2020) over de transitie van de textielsector in Bangladesh. Hier noemen we het handelingslogica.

Deze hardware is op zichzelf legitiem en noodzakelijk. Systemen die goed functioneren vragen om investering, standaardisering en optimalisering. Zonder procedures geen betrouwbaarheid. Zonder normen geen kwaliteit. Zonder financieringsmodellen geen continuïteit. De hardware is niet het probleem. Het probleem ontstaat wanneer de hardware zo dominant wordt dat zij verandering niet meer toelaat, zelfs niet wanneer de noodzaak daartoe breed wordt erkend.

3.3 De software: drie handelingslogica's voor menselijk gedrag

Binnen de hardware handelen mensen en organisaties volgens een handelingslogica die bepaalt wat ze als logisch, realistisch of zinvol ervaren. In elke transitiearena spelen drie van die logica's tegelijkertijd: de huidige belangen en identiteit,

de gemeenschappelijke langetermijnbelangen en de omstreden waarheden. Deze drie logica's tezamen vormen de software van transities¹⁵.

Alle drie zijn legitiem. Alle drie zijn tegelijkertijd waar. Maar ze wijzen niet dezelfde kant op. Een professional in de transitiearena moet voortdurend navigeren tussen deze tegenstrijdige maar reële waarheden. Daar ontstaat de spanning.

Eerste handelingslogica: huidige belangen en identiteit

De eerste handelingslogica betreft de huidige belangen en identiteit.

Bedrijven moeten winstgevend zijn en concurrerend blijven. Overheden dragen verantwoordelijkheid voor meerdere publieke doelen en diensten: zorg, onderwijs, sociale stabiliteit,

¹⁵ In het Engels wordt dit aangeduid met Action Logics. Zie onder meer het artikel van Nika Salvetti en André Nijhof (2020) over de transitie van de textielsector in Bangladesh. Hier noemen we het handelingslogica.



infrastructuur en economisch verdienvermogen. Hiervoor zijn grote budgetten nodig. Financiële instellingen moeten kapitaal beschermen, risico's beheersen en voldoen aan toezicht- en rapportage-eisen. Het dienen van deze bestaande kortetermijnbelangen is geen vrijblijvende keuze. Het is de eerste prioriteit, nodig om te overleven en om de middelen te genereren om te kunnen blijven investeren en voortbestaan.

Maar huidige (economische) belangen alleen verklaren niet alles. De hardware van het

systeem heeft ook gevormd wie we als beroepsgroepen, organisaties en mensen zijn op identiteitsniveau. Elke sector heeft een eigen identiteit: dit is onze rol, dit is onze positie en dit is hoe wij ons tot andere sectoren verhouden. Deze identiteit is soms zelfs vastgelegd in een beroepscode. Elke organisatie en elke afdeling daarbinnen heeft een eigen plek in het geheel: dit is mijn domein, dit is onze taak in het geheel, dit is hoe wij hier werken. En elke professional daar weer binnen heeft een professionele identiteit

gevormd door jaren van opleiding, ervaring en erkenning binnen het bestaande systeem: dit is wie ik ben, dit is mijn titel, mijn functie, mijn carrière, dit is waar ik goed in ben, dit is mijn zelfbeeld en eigenwaarde. Mensen doen bijvoorbeeld geen architectenwerk, maar zijn een architect.

Identiteit is daarom zo bepalend en zo moeilijk te veranderen omdat het geen mening is die iemand heeft, maar een vorm die iemand is geworden. Een mening kan worden afgewogen en veranderen. Een identiteit moet worden opgegeven. Wie twintig jaar heeft geleerd wat goed vakmanschap is binnen een bepaald systeem en daarin zijn carrière heeft opgebouwd, kan dat niet zomaar opgeven zonder te moeten erkennen dat een deel van wat hem competent maakte, nu een blokkade is geworden.

Dat raakt niet aan zijn kennis. Dat raakt aan zijn zelfbeeld.

Daarom is verandering van het systeem nooit alleen een kwestie van nieuwe feiten of nieuwe prikkels alleen. Wie het systeem probeert te veranderen, ontdekt op een gegeven moment dat hij ook zichzelf moet veranderen omdat zijn gelijk hoorde bij een wereld die niet meer hetzelfde is. Dat is een van de zwaarste aspecten van transitieleiderschap: het loslaten van een deel van wie je dacht te zijn.

Deze huidige belangen en identiteiten zijn legitiem en noodzakelijk. Zij vormen de basis van overleven en zorgen voor stabiliteit. Zij maken denken over verandering überhaupt mogelijk. Zonder financiële continuïteit, bestuurlijke stabiliteit en institutionele betrouwbaarheid ontbreekt de ruimte om te

investeren in nieuwe oplossingen. Kortom: zonder continuïteit geen transitie.

Tweede handelingslogica: gemeenschappelijke langetermijnbelangen

De tweede handelingslogica is praktisch het tegenovergestelde van de eerste handelingslogica. Het betreft de gemeenschappelijke langetermijnbelangen.

Het gaat om gedeelde waarden die individuele organisaties, sectoren en generaties overstijgen: klimaatstabiliteit, biodiversiteit, volksgezondheid, sociale gelijkheid, grondstoffenzekerheid en intergenerationele rechtvaardigheid.

Deze zaken overstijgen de huidige economische belangen en identiteit en gaan om de kwaliteit en veerkracht van de samenleving als geheel op lange termijn, om systemen die ons

allemaal dragen maar door niemand individueel worden beheerd. Klimaat, ecosystemen, grondstoffen en sociale stabiliteit vormen de voorwaarden waaronder economieën en samenlevingen kunnen blijven functioneren op de lange termijn.

Mensen die werken aan transities doen dat niet alleen vanuit rationeel inzicht. Ze doen het vanuit overtuiging, vanuit waarden, vanuit een gevoel van verantwoordelijkheid voor iets groters dan de korte termijn eigenbelangen en identiteit.

Juist omdat deze belangen collectief zijn, vallen kosten, risico's en baten niet vanzelf samen. Wat voor een individuele organisatie vandaag rationeel en winstgevend is, kan op systeemniveau leiden tot uitputting of instabiliteit op langere termijn. Maar ook

¹⁴ Zie onder meer Klitkou et al. (2015)

¹⁵ In het Engels wordt dit aangeduid met Action Logics. Zie onder meer het artikel van Nika Salvetti en André Nijhof (2020) over de transitie van de textielsector in Bangladesh. Hier noemen we het handelingslogica.

andersom, wie gevraagd wordt te investeren in voorkomen van klimaatverandering heeft vaak wel nu de kosten en risico's, maar niet de opbrengsten. Simpel gezegd: wie nu vervuult, profiteert. Wie opruimt, betaalt.

Transities worden noodzakelijk wanneer zichtbaar wordt dat het bestaande systeem welvaart creëert maar tegelijkertijd de fundamentele ondermijnt waarop die welvaart rust.

Derde handelingslogica: omstreden waarheden

De derde handelingslogica betreft wat we omstreden waarheden noemen: de fundamenteel verschillende opvattingen over wat de échte problemen zijn, wat de prioritering daarvan is en aan welke oplossingsrichtingen we moeten werken.

Al op het niveau van het probleem ontbreekt eenduidigheid.

Moeten we vooral werken aan verdienvermogen en industriebeleid, of aan tegengaan van klimaatverandering? Hoe belangrijk is biodiversiteit eigenlijk ten opzichte van sociale zekerheid en onderwijs? Hoe belangrijk is woningbouw ten opzichte van defensie? Het zijn keuzes over welk probleem voorrang krijgt, en die keuzes veranderen over de tijd.

En zelfs als de keuze valt op duurzaamheid als probleem, begint de onenigheid opnieuw op het niveau van de oplossing. Transities vragen niet om incrementele verbeteringen van wat we al deden, maar om fundamenteel andere manieren van werken, financieren, produceren en organiseren. In de bouw zien we dat direct terug. Gaan we voor schonere nieuwe materialen of recycling? Gaan we voor beter beton of voor hout en andere biobased materialen? Gaan we voor

¹⁴ Zie onder meer Klitkou et al. (2015)

¹⁵ In het Engels wordt dit aangeduid met Action Logics. Zie onder meer het artikel van Nika Salvetti en André Nijhof (2020) over de transitie van de textielsector in Bangladesh. Hier noemen we het handelingslogica.

hoogwaardig hergebruik van bestaande gebouwen, of voor sloop en laagwaardige verwerking van wat overblijft? Elke route vraagt om andere investeringen, andere ketens en andere kennis, en sluit de andere routes deels uit. Welke richting wordt gekozen ligt niet vast en is onderwerp van voortdurende discussie. Elke oplossingsrichting heeft zijn eigen onzekerheden over kosten, baten, gevolgen en opportuniteitskosten.

Omdat middelen, tijd en uitvoeringscapaciteit beperkt zijn, vragen keuzes over probleemdefinitie en oplossingsrichting altijd om prioritering. Daarbij is er zelden volledig draagvlak en nooit volledige zekerheid. Kiezen voor de ene route betekent dat andere opties minder ruimte krijgen. En elke keuze heeft directe gevolgen voor bestaande

belangen. Wat als vooruitgang wordt gezien vanuit één perspectief, kan elders leiden tot verlies of onzekerheid. Er bestaan geen neutrale of risicoloze keuzes. Elke gekozen richting bevoordeelt bepaalde problemen, oplossingen en belangen, terwijl andere de consequenties dragen.

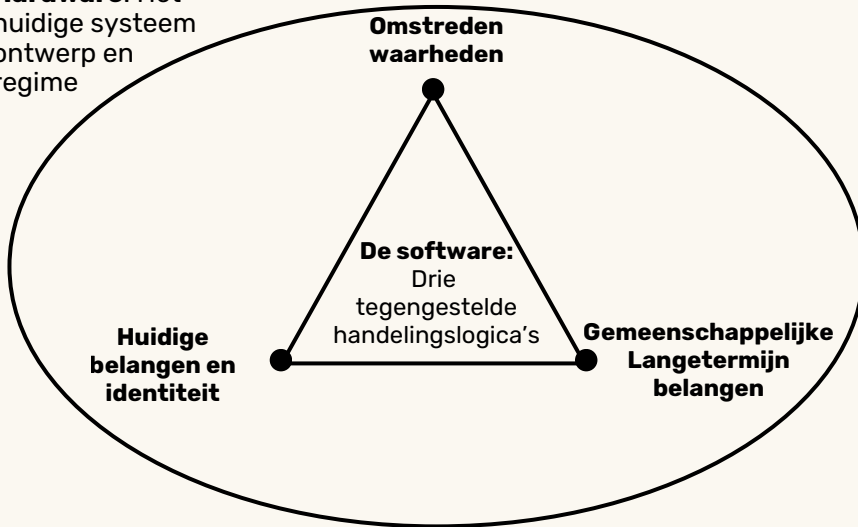
De hardware van het bestaande systeem en de software van de drie handelingslogica's, leiden hiermee tot het volgende model (figuur 2: de hard- en software van de transitie-arena).

¹⁴ Zie onder meer Klitkou et al. (2015)

¹⁵ In het Engels wordt dit aangeduid met Action Logics. Zie onder meer het artikel van Nika Salvetti en André Nijhof (2020) over de transitie van de textielsector in Bangladesh. Hier noemen we het handelingslogica.

Het TransMissie-raamwerk

Hardware: Het huidige systeem ontwerp en regime



Figuur 2: De hard- en software van de transitie-arena.

¹⁴ Zie onder meer Klitkou et al. (2015)

¹⁵ In het Engels wordt dit aangeduid met Action Logics. Zie onder meer het artikel van Nika Salvetti en André Nijhof (2020) over de transitie van de textielsector in Bangladesh. Hier noemen we het handelingslogica.



HOOFDSTUK 4

De spanningen tussen de polen

Drie legitieme logica's die tegelijk om richting vragen. Daartussen ontstaan drie karakteriserende spanningsassen.

Op zichzelf is elk van de drie bovengenoemde handelingslogica's rationeel en noodzakelijk. Geen enkele organisatie kan haar huidige en korte termijn economische belangen en continuïteit negeren. Geen enkele organisatie en samenleving kan het langetermijnbelang uit

het oog verliezen. En geen enkele bestuurder kan besluiten nemen zonder aandacht voor waar prioritering en draagvlak voor is en om eerst vast te stellen wat werkt. De complexiteit ontstaat niet vanuit de individuele polen, maar wanneer alle drie tegelijk

aanwezig zijn en gelijktijdig om richting en aandacht vragen.

Het is vergelijkbaar met elektriciteit: elektrische spanning ontstaat tussen twee tegenovergestelde polen. Niet omdat één pool verkeerd is, maar omdat beide polen tegelijkertijd bestaan. Precies zo werkt het hier. Tussen de drie handelingslogica's ontstaat spanning omdat ze elk tegelijkertijd een legitieme maar andere richting opleggen. De relatie tussen de drie polen vertaalt zich dan ook in drie karakteriserende spanningsassen¹⁶.

4.1 Spanningsas 1: Rechtvaardige verdeling en loyaliteit

Huidige belangen en identiteit vs. Gemeenschappelijk langetermijnbelang

Wanneer de huidige belangen en identiteit botsen met de gemeenschappelijke langetermijnbelangen,

ontstaat spanning rond rechtvaardige verdeling en loyaliteit.

Dit is misschien wel de meest zichtbare spanning in transitie, omdat zij direct raakt aan wie de rekening betaalt en wie profiteert. De kosten van verandering zijn concreet, direct en voelen persoonlijk voor de partijen die moeten bewegen. De baten zijn abstract, uitgesteld en komen vaak ten goede aan anderen. Bovendien raakt verandering aan meer dan belangen alleen. Het vraagt ook om het loslaten van wie je bent, waar je groot mee bent geworden en wat je cultuur bepaalt. Het systeem beloont blijven vasthouden aan huidige belangen en identiteit.

Aan de kant van het huidige belang en identiteit klinkt:

"Waarom krijgen wij de schuld?",

¹⁶ De lezer die het boek *Changing the Game* kent, zal in de beschrijving van de spanningsassen de system loops herkennen: market dynamics, enabling environment, alternatives and consequences.

"Dit gaat ten koste van ons" en "Hier zijn we groot mee geworden"

Aan de andere kant van deze as hoort men:

"De vervuiler moet betalen", "De situatie is onrechtvaardig" en "Wil je toekomstbestendig blijven dan moet je veranderen".

Wat hier zichtbaar is, is een structureel verdelingsvraagstuk gecombineerd met een diep loyaliteitsconflict.

Wanneer maatschappelijke kosten niet volledig in prijzen zijn verdisconteerd en wanneer verandering vraagt om het loslaten van wie je bent en waar je groot mee bent geworden, ontstaan spanningen die niet eenvoudig op te lossen zijn. Wie beweegt, kan het gevoel krijgen tegen

de belangen en identiteit van zijn eigen achterban in te gaan.

Binnen de sociale psychologie wordt deze spanning vaak omschreven als een sociaal dilemma: een situatie waarin individuen of groepen voordeel kunnen behalen door hun directe eigenbelang na te streven, terwijl samenwerking juist leidt tot betere uitkomsten voor het collectief op de langere termijn¹⁷. Het dilemma ontstaat doordat de baten van individueel handelen vaak direct zichtbaar zijn, terwijl de voordelen van collectieve keuzes onzeker, uitgesteld of ongelijk verdeeld zijn.

4.2 Spanningsas 2: Onzekerheid en draagvlak

Huidige belangen en identiteit vs. omstreden waarheden

De tweede spanning betreft onzekerheid en draagvlak en is

¹⁷ Garrett Hardin (1971) heeft dit dilemma bekend gemaakt via zijn framing van The Tragedy of the Commons.

het logische gevolg van de botsing tussen huidige belangen en identiteit en omstreden waarheden. De onzekerheid speelt op meerdere niveaus tegelijk. Is dit überhaupt een probleem dat onze aandacht en middelen verdient? En als we het eens zijn over de urgentie, zijn dit dan de juiste oplossingen? Moeten we inzetten op deze technologie, dit businessmodel, deze aanpak? Is dit waar we ons geld in moeten steken en is er voldoende bekend van deze oplossing?

Is het al een aantrekkelijk alternatief, wetende dat we onze middelen maar één keer kunnen uitgeven?

Omdat niemand het antwoord met zekerheid weet en omdat de waarheden omstreden zijn, is er nooit een situatie van voldoende draagvlak. En dus

zijn uitstel en aarzeling een logische uitkomst. Tegelijk is wachten op draagvlak niet neutraal. Wachten kost tijd terwijl de problemen alleen maar groter worden: investeringen die nu niet worden gedaan, moeten later sneller en duurder worden ingehaald. Wachten vergroot de afhankelijkheden van het huidige systeem. En wachten heeft ook het risico in zich dat kansen worden gemist en anderen de koppositie innemen.

Maar handelen zonder voldoende basis heeft evengoed een prijs. Een professional die te vroeg kiest, loopt het risico op een verkeerde route te investeren, draagvlak te verliezen, en daarmee net dat geloof te beschadigen dat nodig is om door te zetten als het moeilijk wordt. Het meest logische resultaat hiervan is de roep om meer onderzoek en

pilots omdat het zowel voldoet aan de behoefte aan meer informatie als de schijn van actie hooghoudt terwijl de huidige manier van werken niet hoeft te veranderen. Het spel beloont afwachten en het nemen van onschuldige stappen.

Op deze spanningsas komen daarom de volgende argumenten vaak voor:

"Er zijn belangrijkere zaken waar we ons nu op moeten richten", "Heeft het zich al bewezen en is er al een business case?" en "Er is geen draagvlak voor deze oplossing".

Aan de andere kant klinkt het:

"We laten kansen liggen als we niet bewegen", "De enige manier om te leren is te doen" en "We moeten moeilijke keuzes durven te maken".

Binnen de organisatiekunde wordt deze spanning omschreven als ambidexteriteit: organisaties moeten gelijktijdig het bestaande exploiteren en nieuwe mogelijkheden exploreren¹⁸. Exploitatie vraagt stabiliteit en efficiëntie; exploratie vraagt experiment en tolerantie voor onzekerheid. Het combineren van beide blijkt in de praktijk één van de grootste uitdagingen.

4.3 Spanningsas 3: Verantwoordelijkheid en legitimiteit

Omstreden waarheden ↔ gemeenschappelijke langetermijnbelangen

De derde spanningsas is verantwoordelijkheid en legitimiteit en is het logische gevolg van de botsing tussen de omstreden waarheden en de gemeenschappelijke langetermijnbelangen. In een situatie waarin je moet kiezen voor langetermijnbelangen in

¹⁸ Tushman & O'Reilly (1996) worden gezien als de grondleggers van het denken over organisatorische ambidexteriteit.

plaats van je eigen kortetermijnbelang, terwijl tegelijkertijd de keuzes ongewis zijn en er beperkt draagvlak is, wordt de roep om leiderschap het grootst. Maar wie heeft de wil, de competentie, de positie, het mandaat en de legitimiteit om het voortouw te nemen? En omdat deze impasse er is, is er de neiging om vooral naar de anderen te wijzen (vaak naar de overheid). Het gevolg is dat de transitie vastloopt in op elkaar wachten en naar elkaar blijven wijzen.

In de sociale wetenschappen wordt dit beschreven als een collectief actieprobleem: wanneer verantwoordelijkheid verdeeld is over meerdere partijen en kosten individueel worden gedragen, ontstaat aarzeling om als eerste te handelen¹⁹. Mandaten zijn verspreid, risico's zijn gedeeld en verantwoordelijkheden overlappen. Dat wordt nog

erger wanneer de kosten en risico's van het voortouw nemen volledig bij de enkeling liggen terwijl de baten collectief zijn. Bij alle partijen speelt dit: een ambtenaar die handelt terwijl de politieke dekking ontbreekt, neemt een persoonlijk risico. Een bestuurder die kiest om koploper te zijn, maakt zich kwetsbaar. Een financier die een risicovolle investering doet, zet zijn eigen belangen direct op het spel. Het systeem belooft afwachten en naar elkaar wijzen.

Aan de kant van afwachten klinkt:

"Wie zijn wij om dit te doen, wij zijn maar een klein onderdeel van een groter systeem?", "Het is de taak van de overheid (of lees een andere stakeholder) om hier wat aan te doen" en "Wat als niemand ons volgt en we blijven alleen staan?"

¹⁹ Mancur Olson (1965) heeft het denken over collectieve actie goed gethematiseerd. Later, heeft Elinor Ostrom (1990) impactvol onderzoek verricht naar de manieren om dit collectieve actie probleem te overkomen via haar werk over *Governing the Commons*.

Aan de kant van handelen klinkt:

“We zien het als onze rol en verantwoordelijkheid om hierin te bewegen”, “Als niemand beweegt, blijft het systeem hetzelfde” en “We kunnen anderen meenemen en hen ook laten bewegen”.

Deze drie spanningen zoals hiervoor beschreven spelen zich af in een omgeving waarin de structuren, processen, procedures en kaders van het bestaande systeem (de hardware) zijn ingericht om elke verandering teniet te doen en het bestaande systeem te laten voortbestaan.

Dit krachtenveld van hardware- en softwarespanningen is niet tijdelijk of toevallig. Het is een structureel kenmerk van systeemverandering en verdwijnt niet vanzelf.

Figuur 3 laat het TransMissie Arena model zien, één overzicht waar de inherente spanningen zitten waar een transitieprofessional mee te maken heeft.

Het TransMissie Arena model

Hardware: Het huidige systeem ontwerp en regime

- "We laten kansen liggen als we niet bewegen"
- "De enige manier om te leren is te doen"
- "We moeten moeilijke keuzes durven te maken"

- "Wij zijn maar een klein onderdeel van een groter systeem."
- "Het is de taak van de overheid om hier wat aan te doen"
- "Wat als niemand ons volgt en we blijven alleen staan"

- Pad-afhankelijkheid
- Lock-in mechanismen
- Pullback - effect

- "Er zijn urgentere zaken"
- "Heeft het zich al bewezen, is er al een business case"
- "Er is geen draagvlak voor deze oplossing"



Figuur 3: Het TransMissie Arena model - de drie spanningsassen van de hard- en software van de transitie-arena

4.4 De drie niveaus van manifestatie

In het vorige hoofdstuk hebben we beschreven dat transities zich altijd afspelen binnen een bestaand systeem: de hardware van structuren, procedures, beleid, processen en investeringen die over de jaren heen zijn gebouwd en die zichzelf in stand te houden. Binnen die hardware spelen drie legitieme handelingslogica's die elk om richting vragen. Tussen die handelingslogica's ontstaan de spanningen.

Maar zoals we al zagen, spelen die handelingslogica's, de software, en daarmee de spanningen zich niet op één plek af. Ze manifesteren zich gelijktijdig op drie niveaus.

Op systeemniveau spelen de hardware- en softwarespanningen tussen

organisaties, sectoren en instituties. Bedrijven, overheden, banken, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties, al die organisaties zullen hun eigen belangen en identiteit hebben die ze willen beschermen. Iedere organisatie heeft eigen en vaak conflicterende opvattingen over wat het langetermijnbelang is en wat dat van hen vraagt.

En ze hebben ieder hun eigen omstreden waarheid over wat het probleem is, wat prioriteit heeft en welke oplossingen werken.

Maar dezelfde hardware- en softwarespanningen spelen ook binnen de organisaties zelf. Tussen afdelingen, managementlagen en departementen die elk hun eigen belang en identiteit hebben. De financiële afdeling

weegt anders dan de innovatieafdeling. De Raad van Bestuur denkt anders dan de mensen op de werkvloer. De duurzaamheidsafdeling wordt anders afgerekend dan de inkoopafdeling. Wat voor de één de logische volgende stap is, is voor de ander een bedreiging van stabiliteit of controle. De spanningen die van buiten lijken te komen, spelen zich ook intern af.

En dan spelen diezelfde hardware- en softwarespanningen zich ook in de professional zelf af. Hoe word ik afgerekend, wat is mijn functie, hoe zit het met mijn belang nu, mijn positie, mijn carrière?

Maar ook: ik wil werken aan zaken die er echt toe doen, impact maken gericht op het gemeenschappelijk belang. En ook de omstreken waarheden zijn geen onbekende voor de

transitieleider: ben ik wel goed genoeg, wie ben ik om dit te doen, wat als ik faal, heb ik wel toestemming, ik weet het ook niet zeker.

In de persoonlijke verhalen van John, Amin en Marieke stond het al. John heeft te maken met een markt die koplopers niet beloont, een managementteam dat de marges bewaakt en een persoonlijke twijfel of vasthouden aan ambitie nog verantwoord is en of hij het wel kan veranderen. Amin ziet hoe zijn bank duurzaamheid predikt, hoe zijn risicomodellen het tegendeel belonen en hoe dat hem persoonlijk in een loyaliteitsconflict brengt. Marieke navigeert tussen internationale klimaatdoelen, politieke haalbaarheid, interdepartementale tegenstellingen en de vraag of zij met elk compromis de

transitie vooruithelpt of verwatert en wat haar rol is als ambtenaar ten opzichte van de politiek.

Dit is de transitie-arena. Dit is de realiteit van die mensen die elke dag besluiten om bij te dragen aan de grote veranderopgaven van vandaag. En dit is waarom de spanningen niet kunnen worden opgelost. Ze zijn inherent aan het proces. Ze horen erbij.

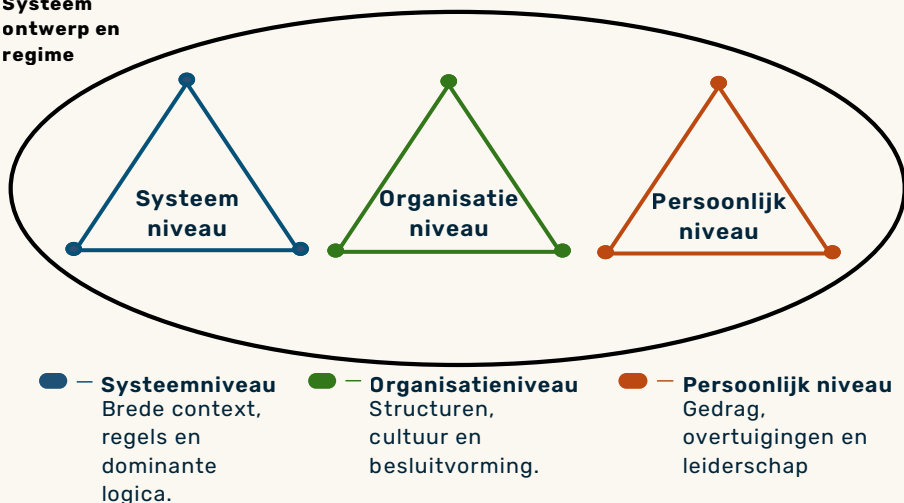
De vraag is niet hoe je ze wegneemt, de vraag is hoe je ze draagt, ordent en er gericht mee omgaat.

Dit betekent dat de driehoek die hierboven is beschreven op drie niveaus tegelijkertijd manifesteren, omsloten door een krachtenveld van systeemzwaartekracht en taaheid.

Figuur 4 geeft aan wat de realiteit van de arena is op alle drie de niveaus.

De drie niveaus van de transitie-arena

**Systeem
ontwerp en
regime**



Figuur 4: De spanningsassen doen zich voor op drie niveaus tegelijkertijd - het systeemniveau, organisatieniveau en persoonlijk niveau



HOOFDSTUK 5

Van spanningsveld naar handelingsvermogen

Van begrip naar diagnose, strategie en de leiderschapsrollen die elke fase van de transitie vraagt.

De vorige hoofdstukken schetsen een zwaar en soms deemoedig beeld: een systeem dat zichzelf in stand houdt en veranderingen voortdurend terugtrekt.

Drie handelingslogica's die botsen en spanningen veroorzaken op drie niveaus tegelijk. En de transitieleider die daar middenin staat.

Maar wie werkt aan systeemverandering kent ook de andere kant. Het moment waarop een pilot bewijst dat het wel anders kan. De voldoening als een coalitie tot stand komt die niemand voor mogelijk hield. De energie als een crisis kan worden omgezet in een kans. De bijeenkomsten waarin ondanks de

weerstand toch consensus wordt bereikt. De kracht van werken aan iets wat er werkelijk toe doet. De verbinding met mensen met dezelfde motivatie, visie en mindset. Transitiewerk is niet alleen zwaar. Voor wie het goed doet, is het ook diep betekenisvol en lonend.

De spanningen die in de vorige hoofdstukken zijn beschreven horen bij het werk. Ze zijn geen teken van persoonlijk falen en ze verdwijnen niet door harder werken of meer doorzetten. Ze zijn structureel en inherent aan transities. Dat inzicht alleen al helpt. Wie begrijpt waar de weerstand vandaan komt, wie de spanning herkent en kan benoemen, staat steviger. Dat geldt voor de transitieleider zelf, maar ook voor de mensen om hen heen: collega's, bestuurders, financiers en stakeholders die beter kunnen begrijpen waarom dit werk zo complex is.

Begrip en herkenning zijn het vertrekpunt. Maar het is niet genoeg. In dit hoofdstuk gaan we een stap verder. We laten zien hoe het TransMissie Arenamodel kan worden gebruikt als diagnostisch instrument om te analyseren waar een situatie vastloopt en als leiderschapskompas om te bepalen welke interventies nodig zijn en wat voor soort leiderschap daarbij past, inclusief de negen leiderschapsrollen die door de vijf transitiefasen heen lopen en de teamsamenstelling die daarvoor nodig is.

5.1 De diagnose: waar schuurt het werkelijk?

Het TransMissie arenamodel maakt de diagnose mogelijk. Twee vragen zijn daarbij leidend:

1. Welke spanning domineert op dit moment? Gaat het om eerlijke verdeling en loyaliteit, om onzekerheid en draagvlak of om verantwoordelijkheid en legitimiteit?

2. Op welk niveau manifesteert deze spanning zich het sterkst? Op systeemniveau, tussen organisaties en sectoren? Op organisatieniveau, tussen afdelingen en functies? Of op persoonlijk niveau, in de interne dialoog van de professional zelf?

Door deze twee assen te combineren ontstaat een analysekader dat helpt te bepalen waar de spanning werkelijk zit. De matrix hieronder maakt die diagnose meetbaar. Elke cel bevat een stelling die je scoort van 1 tot 10. Een lage score op een stelling wijst op een sterke spanning op dat vlak. Meerdere lage scores in dezelfde rij of kolom maken zichtbaar waar de frictie zich concentreert.



Hoe gebruik je de Transitie Arena analyse matrix?

De analyse matrix is geen checklist die je van boven naar beneden afwerkt. Het is een instrument om snel te zien waar de spanning werkelijk zit, voordat je tijd en energie steekt in de verkeerde interventie.

Stap 1

Begin met de vraag op welk niveau de spanning zich het sterkst voordoet. Speelt het tussen organisaties en sectoren, binnen jouw eigen organisatie, of in jezelf? Veel transitieleiders zoeken de oorzaak op systeemniveau terwijl de eigenlijke blokkade in de eigen organisatie zit, of zelfs in hun eigen twijfel om door te zetten. De matrix dwingt om dat onderscheid expliciet te maken.

Stap 2

Geef vervolgens per cel een score van 1 tot 10, voor elk niveau en elke spanning.

Waarschijnlijk scoren meerdere cellen laag. Dat is zelf al een belangrijk signaal, want verschillende spanningen vragen om verschillende interventies. Wie op één spanning interenieert terwijl er drie spelen, mist het doel.

Gebruik de uitkomst om de interventie te richten op de juiste spanning. Een vraagstuk van verdeling vraagt om een eerlijker verdeling van kosten en baten of een expliciet gesprek over wie wat draagt. Een vraagstuk van onzekerheid vraagt om ruimte om te experimenteren en te leren. Een vraagstuk van verantwoordelijkheid vraagt om een duidelijk mandaat en een coalitie die bereid is de eerste stap te zetten.

Pas de interventie ook aan op het niveau waarop de spanning speelt. Op systeemniveau gaat het over gedeelde visie en urgentie,

over strategie en richting, en over het bouwen van coalities tussen organisaties en sectoren. Op organisatieniveau gaat het over het intern vertalen van urgentie, het bouwen van een business case en het verkrijgen van aandacht en commitment van senior management. Op persoonlijk niveau gaat het over beperkende overtuigingen, competenties en vaardigheden.

Speelt dezelfde spanning op meerdere niveaus tegelijk, dan is dat zelf al een signaal dat een interventie op één niveau nooit genoeg is.

De matrix is daarmee niet alleen diagnose, maar ook richtinggevend voor wat een professional vervolgens moet doen en wat voor leiderschap daarvoor nodig is. Dat werken we in het volgende deel van dit hoofdstuk verder uit.

	Eerlijke verdeling en loyaliteit <i>Worden kosten en baten eerlijk verdeeld?</i>	S C O R E	Onzekerheid en draagvlak <i>Is dit de juiste richting en hebben we voldoende draagvlak?</i>	S C O R E	Verantwoordelijkheid en legitimiteit <i>Wie moet er nu handelen en met welk mandaat?</i>	S C O R E
Systeem niveau	Duurzame keuzes zijn voor koplopers net zo aantrekkelijk en risicoarm als de status quo		Er bestaat consensus tussen partijen over het probleem en de urgentie ervan		Er is een duidelijke transitiestrategie met heldere rollen en acties	
	Beleid, subsidies en regelgeving behandelen het oude en het nieuwe systeem gelijkwaardig		Er is gedeelde data en bewijs om gezamenlijk op te koersen		Er is een coalitie van gelijkgestemde partijen, goed georganiseerd om met elkaar in actie te komen	
	Kosten van de transitie zijn eerlijk verdeeld over en tussen sectoren en groepen		Er bestaat een gedeelde systeemvisie op waar de transitie naartoe moet		Het is duidelijk wie de regie heeft en wie waarvoor verantwoordelijk is	
Organisatie niveau	Langetermijninvesteringen krijgen evenveel gewicht als korte termijn resultaten		Er is een aantrekkelijk toekomstperspectief om op te koersen		Er wordt initiatief genomen binnen de organisatie in plaats van afgewacht	
	Er is intern commitment van de top voor de transitie Is er een aantrekkelijke business case voor de verandering?		Er mag geleerd worden en falen wordt beloond als leerervaring		Rollen, middelen en eigenaarschap zijn binnen de organisatie duidelijk belegd	
	Er is een aantrekkelijke business case voor de verandering		Er is budget en ruimte om te experimenteren en te leren (falen)		Mensen hebben de juiste competenties en vaardigheden om eigenaarschap te nemen	

	Eerlijke verdeling en loyaliteit <i>Worden kosten en baten eerlijk verdeeld?</i>	S C O R E	Onzekerheid en draagvlak <i>Is dit de juiste richting en hebben we voldoende draagvlak?</i>	S C O R E	Verantwoordelijkheid en legitimiteit <i>Wie moet er nu handelen en met welk mandaat?</i>	S C O R E
Systeem niveau	Duurzame keuzes zijn voor koplopers net zo aantrekkelijk en risicoarm als de status quo		Er bestaat consensus tussen partijen over het probleem en de urgentie ervan		Er is een duidelijke transitiestrategie met heldere rollen en acties	
Persoonlijk niveau	Ik word erkend en beloond voor mijn transitiebijdrage?		Ik durf keuzes te maken, ook als het nog onduidelijk is		Ik kan handelen ongeacht wat anderen van me denken of vinden	
	Inzet voor de verandering versterkt mijn positie en carrière		Ik durf ik stelling te nemen		Ik handel ook zonder expliciete toestemming	
	Mijn loyaliteit aan de doelen van de organisatie en mijn eigen overtuigingen zijn met elkaar in lijn		Ik heb vertrouwen dat ik het goed genoeg doe en de juiste persoon ben		Ik geloof dat mijn handelen werkelijk verschil maakt	

Transitie Arena analyse matrix: Scoor elke stelling van 1 tot 10. Een lage score wijst op een sterke spanning; meerdere lage scores in dezelfde rij of kolom maken zichtbaar waar de frictie zich concentreert.

5.2 Strategie: Van analyse naar strategie en actie

Het TransMissie Arenamodel kan niet alleen gebruikt worden voor een diagnose van waar de spanning zit, maar ook om te bepalen hoe daar het beste mee om te gaan.

Transities verlopen niet willekeurig. Zoals we weten uit TransMissie model, ontwikkelen zich via herkenbare fasen. Van een systeem dat zichzelf nog in stand houdt, naar het creëren van urgentie, via het ontstaan en uittesten van alternatieven, naar het ontwikkelen van businessmodellen en vraag en aanbod, naar opschaling en afbouw, uiteindelijk naar een nieuw systeem dat zich institutionaliseert.

In het TransMissie raamwerk²⁰ staat duidelijk beschreven dat

in elke fase andere interventies van andere stakeholders nodig zijn. Zoals we nu zullen zien zijn ook in elke fase andere spanningen dominant en is daarvoor ook ander soort Transitieleiderschap nodig. Wat in de ene fase de juiste beweging is - een coalitie bouwen, een experiment initiëren, een keuze forceren - is in een andere fase voorbarig of juist te laat. Het TransMissie Arenamodel maakt dat onderscheid expliciet: het laat zien hoe de drie handelingslogica's zich door de fasen heen verhouden, welke spanning daarbij steeds oplicht op welk niveau het plaatsvindt en wat dat vraagt van transitieleiders.

Hieronder volgen de vijf fasen, met per fase de dominante spanning, de dynamiek die daarbij hoort en het leiderschap dat nodig is om door te bewegen.

²⁰ Deze fase-indeling is gebaseerd op het TransMissie raamwerk. Voor wie dieper wil ingaan op de fasen zelf, de bijbehorende interventies en de stakeholderrollen die daarbij horen, verwijzen we naar het TransMissie raamwerk. Zie Simons, L., Nijhof, A., & Janssen, M. J. (2023). TransMission: The mission-driven transition approach to managing complex change processes. TransMission Institute. Dit paper is beschikbaar in het Nederlands en het Engels: [TransMission-E-book_NL-1.pdf](#) en [TransMission-E-book_ENG.pdf](#)

Fase 0: Inertie, urgentie creëren

In de inertiefase domineert de hardware volledig. Het huidige systeem, met al zijn bestaande procedures, processen, loketten, infrastructuur, beleid, investeringen en opleidingen, is ingericht om zichzelf in stand te houden. Alles wordt vanuit de huidige belangen en identiteit bekeken. Overheden en bedrijven zijn vooral druk bezig te optimaliseren van wat er al is. Men weet dat er problemen zijn, maar die worden niet erkend en niet gevoeld als urgent.

In de bouw is dat decennialang de praktijk geweest. Bouwen op basis van beton en staal, lineaire ketens, sloop als standaardroute aan het einde van de levensduur. Iedereen in de sector wist dat grondstoffen eindig zijn en dat de sector veel afval en CO₂ produceert, maar

zolang opdrachtgevers op laagste prijs aanbesteedden en normen, financiering en opleidingen allemaal op dezelfde manier van bouwen waren ingericht, was er geen prikkel om dat te veranderen.

Dan ontstaat er druk van buitenaf. Voor de bouw kwam die druk uit meerdere richtingen tegelijk. Stijgende energie- en materiaalprijzen en een tekort aan mensen zetten de kosten van bouwen onder druk. Een groeiend tekort aan grondstoffen: zand en grind werden schaarser en duurder. De stikstofcrisis legde vergunningen stil en maakte de beperkte milieuruimte van de sector zichtbaar. Daarbij ontstond het besef dat bouw en sloop tot de grootste afvalstromen van Nederland behoren en dat de impact op biodiversiteit niet langer te negeren was. Geen van deze signalen op zichzelf was genoeg

²⁰ Deze fase-indeling is gebaseerd op het TransMissie raamwerk. Voor wie dieper wil ingaan op de fasen zelf, de bijbehorende interventies en de stakeholderrollen die daarbij horen, verwijzen we naar het TransMissie raamwerk. Zie Simons, L., Nijhof, A., & Janssen, M. J. (2023). TransMission: The mission-driven transition approach to managing complex change processes. TransMission Institute. Dit paper is beschikbaar in het Nederlands en het Engels: [TransMission-E-book_NL-1.pdf](#) en [TransMission-E-book_ENG.pdf](#)

om het systeem te bewegen. een logische reactie op
 Pas toen ze zich opstapelden, bestaande prikkels en
 ontstond een impuls die niet verantwoordelijkheden.
 meer te negeren was.

Het systeem krijgt een impuls In de bouw waren het
 van buiten en als eerste worden wetenschappers,
 de huidige belangen en maatschappelijke organisaties
 identiteiten geraakt. De reactie en enkele kritische ingenieurs
 die volgt is herkenbaar: de en architecten die bleven
 crisis wordt een omstreden herhalen dat dit geen reeks
 waarheid, er volgt ontkenning, losse incidenten was maar een
 relativisering en de roep om systeem dat structureel over
 meer onderzoek en uitstel. Het zijn ecologische en fysieke
 probleem wordt erkend in grenzen heen bouwde.

woorden, maar nog niet De hoofdinterventie in deze
 gevoeld als iets wat eigen fase is om urgentie en
 handelen vereist. probleembesef te vergroten.

Tegelijk wordt de vraag van Dat vraagt om professionals die
 rechtvaardige verdeling de moed hebben de kloof
 voorzichtig wakker: waarom zichtbaar te maken tussen wat
 moeten wij veranderen, het huidige systeem produceert
 wie en wat het langetermijn
 betaalt de rekening, maatschappelijke belang
 dit gaat vraagt, door externe effecten te
 ten koste van ons expliciteren, systeemrisico's te
 verdienen vermogen. Wat van benoemen en op te komen voor
 buitenaf als gebrek aan ambitie wie tot nu toe buiten beeld
 wordt gezien, is van binnenuit

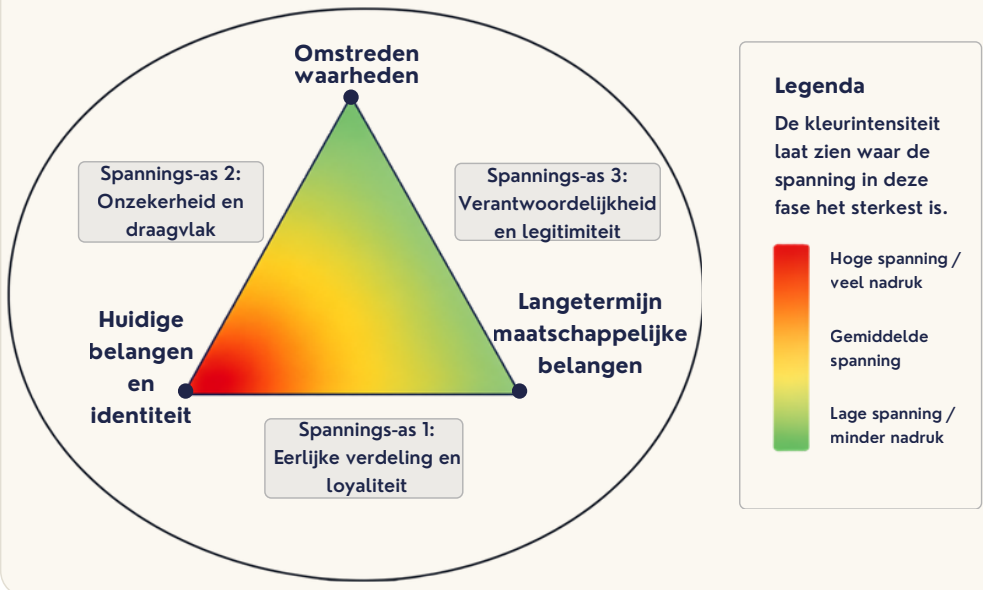
²⁰ Deze fase-indeling is gebaseerd op het TransMissie raamwerk. Voor wie dieper wil ingaan op de fasen zelf, de bijbehorende interventies en de stakeholderrollen die daarbij horen, verwijzen we naar het TransMissie raamwerk. Zie Simons, L., Nijhof, A., & Janssen, M. J. (2023). TransMission: The mission-driven transition approach to managing complex change processes. TransMission Institute. Dit paper is beschikbaar in het Nederlands en het Engels: [TransMission-E-book_NL-1.pdf](#) en [TransMission-E-book_ENG.pdf](#)

blijft. Dit is de rol van Exposing the System: blootleggen hoe het huidige systeem werkt, waarom het faalt, wat de gevolgen daarvan zijn, welke actoren buiten beeld blijven en welke belangen niet worden gehoord. Het vraagt morele moed om ongemakkelijke waarheden te benoemen, systeemdenken om verbanden zichtbaar te maken, analytische vaardigheden om abstracte systemen te doorgronden

en doorzettingsvermogen en integriteit om koers te houden onder druk.

Hoe succes van de fase eruitziet: brede urgentie dat er wel degelijk een probleem is, dat het oude systeem niet meer houdbaar is en dat er een beweging gaat plaatsvinden waarbij de eerste actoren beginnen te bewegen. Hiermee wordt het systeem klaargemaakt om naar de volgende fase te gaan.

Fase 0 – dynamiek in het TransMissie Arena - model



Figuur 5: Fase 0 dynamiek in het TransMissie Arena-model.

Fase 1: Inceptie, alternatieven ontwikkelen

De urgentie wordt steeds meer erkend. Het systeem kan niet langer doen alsof er niets aan de hand is. Maar het draagvlak voor ingrijpende keuzes is smal en de onzekerheden zijn groot. De dominante opinie is nog niet klaar voor harde maatregelen. De neiging bestaat dan ook om vooral no-regret-maatregelen te nemen: onderzoek, bewustwordingscampagnes en vrijblijvende pilots die niemand tegen de haren in strijken maar ook niemand echt in beweging brengen, hebben de voorkeur.

In de bouw is dat patroon goed te herkennen. Na de stapeling van energie, grondstoffen, stikstof, afval en de eerste merkbare effecten van klimaatverandering kwam er erkenning dat de sector iets

moest veranderen, maar de eerste reactie was vooral onderzoek en overleg. Convenanten, routekaarten, task forces. Weinig daarvan raakte aan hoe er daadwerkelijk werd aanbesteed, gefinancierd of gebouwd.

Aan de randen van het systeem ontstaan desondanks start-ups, onderzoek, samenwerkingen en nieuwe technologieën. Koplopers proberen te laten zien dat andere manieren van werken mogelijk zijn. De dynamiek die ontstaat is er één van zoeken en experimenteren, maar ook van twijfel, voorzichtigheid en vertragende manoeuvres. Er wordt veel onderzoek gedaan. Er worden weer pilots gestart. Soms is dat oprechte verkenning. Maar vaak is het ook een manier om niet te hoeven beslissen, om terug te kunnen naar het oude, of om de schijn van verandering op te houden

zonder er werkelijk in te investeren. Greenwashing en pilotwashing liggen op de loer: organisaties die de taal van vernieuwing spreken maar in werkelijkheid vooral het bestaande in stand houden en uitstel creëren.

Dit is ook precies waarom omstreden waarheden hier de dominante spanning vormen: het gaat nog vooral om de vraag of het probleem prioriteit verdient en welke aanpak de juiste is, terwijl eerlijke verdeling pas op de achtergrond meespeelt. Er staat simpelweg nog te weinig op het spel om die discussie scherp te maken.

John's bedrijf is zo'n koploper. Ze onderscheiden zich met experimenten in circulair bouwen en hebben het vooral van een paar gemeenten moeten hebben die bereid zijn anders aan te besteden. John wordt een expert in het

aanvragen van subsidies. Op conferenties vertelt hij over de grondstoffen die verloren gaan en de uitstoot die de sector veroorzaakt en over de noodzaak en de mogelijkheid van verandering. Hij gelooft erin. Maar de meeste collega's in de sector vinden het lastig en de markt belooft hem er nog niet structureel voor.

Bij de overheid schiet het, ondanks de erkende urgentie, nog niet echt op. Er wordt wel over gesproken, maar de meeste collega's vinden het lastig omdat het niet past in de dagelijkse werkzaamheden en gaan vooral door met de orde van de dag. De meeste instrumenten, het beleid en de publieke middelen blijven ingezet om het oude systeem verder te optimaliseren. Wel worden er wat subsidieprogramma's opgetuigd en wat studies gedaan, genoeg om de minister te informeren en enkele Kamervragen te

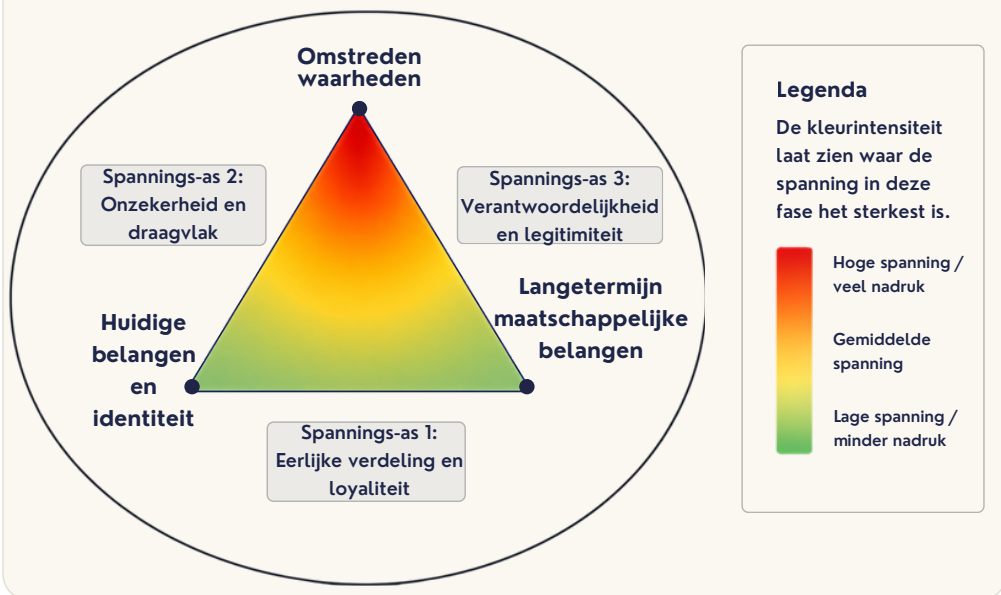
beantwoorden. Marieke vindt het onderwerp wel belangrijk. Ze kaart het vaker aan en zorgt dat er iets met de onderzoeken wordt gedaan. Ze organiseert lezingen en spreekt collega's erop aan. Maar ze merkt ook hoe beperkt haar invloed is zolang het systeem zichzelf beschermt en er geen politiek draagvlak is voor echt ingrijpende keuzes.

Leiderschap in deze fase vraagt om urgentie te blijven creëren en tegelijk kritisch te blijven aangeven dat bestaande inspanningen niet voldoende zijn: dit is de rol van *Illuminating the Gap*. Daarnaast is er de rol van *Initiating the New*: ruimte creëren voor experimenten, pioniers verbinden en eerste coalities bouwen rond

veelbelovende oplossingen. Beide rollen vragen om ondernemerschap, nieuwsgierigheid, creativiteit en openheid, het vermogen om onder onzekerheid te investeren, samenwerkingen te bouwen en eerste business cases te ontwikkelen en de standvastigheid om niet mee te gaan in de verleiding van de eeuwigdurende pilot.

Hoe succes eruitziet in deze fase: er zijn meerdere werkende alternatieven, pioniers zijn verbonden, eerste coalities zijn gevormd en er groeit een gedeeld beeld van wat de richting moet zijn en een gedeeld geloof dat het ook mogelijk is om met alternatieven te komen.

Fase 1—dynamiek in de TransMissie Arena



Figuur 6: Fase 1 dynamiek in de TransMissie Arena.

Fase 2: Competitie en bewijs

De vorige fase heeft geleid tot meerdere mogelijke alternatieven. De focus verschuift nu naar het aantonen dat deze innovaties ook schaalbaar zijn en de business case voor koplopers begint te ontstaan. Naarmate meer oplossingen concurreren, verschuift de vraag van wie het mandaat heeft om te kiezen welke richting prioriteit krijgt, naar koplopers die meerwaarde zien en uit zichzelf harder gaan lopen. Dat maakt verantwoordelijkheid en legitimiteit de dominante spanning: wie heeft het mandaat om tussen concurrerende oplossingen te kiezen? Omstreden waarheden blijven daarbij actief, want de technische discussie is nog niet beslecht.

In de bouw is dit de fase waarin circulair bouwen,

biobased materialen en hoogwaardig hergebruik niet langer geïsoleerde experimenten zijn maar met elkaar gaan concurreren om erkenning, financiering en regelgeving. Zolang er maar een paar koplopers waren, kon iedereen zijn eigen route volgen zonder dat een keuze nodig was. Nu het er meer worden, moet er wel een voorkeur ontstaan: welke route krijgt de subsidies, welke wordt de norm in aanbestedingen, welke krijgt ruimte in het bouwbesluit.

Dat zet de discussie op scherp. Voorstanders van de ene route wijzen op de gebreken van de andere. Wie inzet op beter beton wordt weggezet als vasthoudend aan het oude. Wie inzet op hout en biobased bouwen krijgt de vraag of er wel genoeg aanbod is om op te schalen. En onder die discussie over de techniek zit een scherpere vraag: als de gekozen route extra investeringen

vraagt of bestaande verdienmodellen ondermijnt, wie betaalt dan de rekening en wie profiteert van het resultaat? Dat maakt iedereen voorzichtig.

Een positie innemen betekent een andere route afwijzen en daarmee een andere groep tegen je in het harnas jagen. Het is makkelijker om te roepen dat er meer onderzoek nodig is dan om een kant te kiezen.

John ziet hoe zijn sector zich splitst. Sommige bedrijven investeren serieus in circulaire methoden en beginnen te bewijzen dat het werkt. Anderen vergroenen hun imago zonder hun aanpak te veranderen. Hij ziet hoe de markt langzaam begint te bewegen maar ook hoe traditionele spelers de spelregels proberen te beïnvloeden om hun positie te beschermen. Zijn bedrijf wint de eerste aanbestedingen op

circulaire criteria. Kleine overwinningen, maar ze tellen. Ze bewijzen dat het kan.

Bij de bank waar Amin werkt is circulair bouwen niet langer iets om op afstand te volgen. Er zijn nu genoeg partijen als het bedrijf waar John werkt om serieus naar te kijken en Amin begint intern data te verzamelen over hun prestaties. Hij ziet dat sommige het goed doen, beter dan zijn risicomodellen hadden voorspeld. Hij bouwt langzaam een intern argument op: de risicoperceptie klopt niet meer met de realiteit. Het is frustrerend werk, want hij stuit op institutionele weerstand en collega's die het niet urgent vinden. Maar hij ziet ook dat de bank niet kan achterblijven als de markt kantelt. De gesprekken beginnen te veranderen.

Marieke ziet hoe de druk vanuit meerdere kanten toeneemt. Vanuit het

bedrijfsleven komt een lobby die niet langer alleen om uitstel of compensatie vraagt, maar om een gelijk speelveld: bedrijven die al hebben geïnvesteerd in circulair bouwen willen niet langer concurreren met partijen die daar niets voor hoeven te doen. Tegelijk merkt ze dat de traditionele bedrijven de verwarring blijven voeden. Ze wijzen op veiligheid, kosten en risico's van de nieuwe materialen en methoden en dat landt. Haar collega's zijn daar gevoelig voor: niemand wil verantwoordelijk zijn voor beleid dat achteraf onveilig of onbetaalbaar blijkt. Ze werkt hard aan voorstellen die ambitieus genoeg zijn om verschil te maken maar haalbaar genoeg om politiek te overleven. Ze leert dat timing alles is: een goed voorstel op het verkeerde moment verdwijnt in een la, hetzelfde voorstel op het juiste moment kan beleid worden.

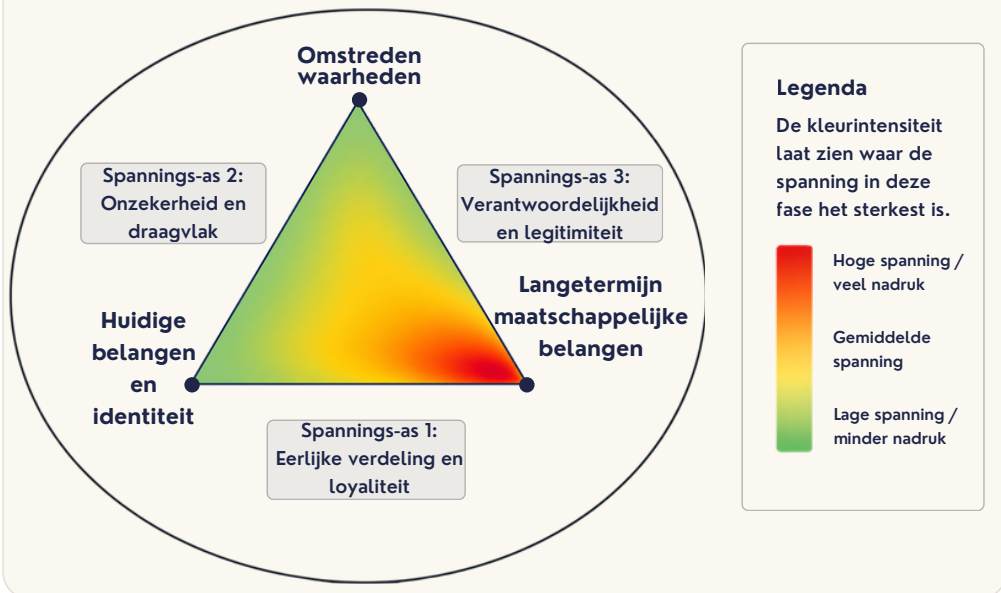
Leiderschap in deze fase vraagt om veelbelovende oplossingen te herkennen en te versterken, richting te geven aan het systeem en strategische keuzes te maken tussen oplossingsrichtingen ondanks onzekerheid.

Wie wacht op consensus, wacht te lang. Dit zijn de rollen van Embracing the Promising en Envisioning the Future: het benoemen en steunen van wat werkt en het aantrekkelijk maken van de toekomst die mogelijk is. Ze vragen om oordeelsvermogen, leervermogen en besluitkracht, sterke communicatievaardigheden over een overtuigend toekomstperspectief, en het vermogen om onder onzekerheid keuzes te maken die zowel maatschappelijk impactvol als economisch haalbaar zijn.

Hoe succes eruitziet in deze fase: één of meerdere oplossingsrichtingen hebben bewezen dat ze werken,

koplopers worden zichtbaar beloond en er is groeiend draagvlak om op te schalen.

Fase 2—dynamiek in de TransMissie Arena



Figuur 7: Fase 2 dynamiek in de TransMissie Arena.

Fase 3: Opschalen en systeemverandering

De vorige fase heeft bewezen dat de oplossingen werken en koplopers zijn beloond. Maar bewezen werken is niet hetzelfde als kunnen opschalen. Koplopers lopen in deze fase tegen de grenzen van het bestaande systeem aan: te weinig productiecapaciteit voor biobased materialen, geen uniforme normen waarop opdrachtgevers kunnen vertrouwen, financiering die nog is ingericht op de oude manier van bouwen. Die barrières kunnen alleen worden weggenomen door het regime zelf te veranderen. Niet langer koplopers belonen die de oude route verlaten, maar de oude route zelf maximaal onaantrekkelijk maken. Subsidies, normen, aanbestedingsregels en financiering moeten allemaal dezelfde kant op gaan wijzen. Wat eerst niche was, moet de

nieuwe standaard worden en dat raakt de hardware van het hele systeem.

Een deel van die opschaling is het werk aan industrie-standaarden. Met meerdere concurrerende methoden naast elkaar ontstaat behoefte aan minder fragmentatie en aan één gedeelde standaard waar de hele sector op kan koersen. Maar juist die stap stuit op weerstand. Eén standaard kiezen betekent dat andere afvallen en niemand wil zijn aanpak, investering of expertise zien verdwijnen omdat een andere methode de norm wordt. Lobby tegen aanscherping van regels neemt toe wat de twijfel opnieuw voedt. Ook de stem voor behoud van werkgelegenheid en verdienvermogen wordt luider: waarom zou Nederland voorop moeten lopen als andere landen nog niet bewegen, moet dit niet op Europees niveau geregeld worden voordat de eigen sector zichzelf op achterstand zet?

Dit maakt deze fase tot de fase waarin alle drie de handelingslogica's tegelijk maximaal actief zijn, met de scherpste druk op de hardware zelf: de regels, normen en structuren moeten daadwerkelijk veranderen, niet alleen de koplopers die erbinnen opereren.

In de bouw betekent dit dat circulair bouwen niet langer een keuze is die individuele koplopers maken, maar een groeiende eis die in aanbestedingen, financiering en regelgeving verankerd raakt. Dat raakt iedereen, ook de bedrijven die nog niet zijn meebewogen. Wie de afgelopen jaren heeft geïnvesteerd in de oude manier van bouwen, ziet die investering nu in waarde dalen. Wie heeft gewacht tot de markt of de regelgeving duidelijkheid gaf, ontdekt dat er geen tijd meer is om alsnog rustig mee te bewegen.

En iedereen wacht tegelijk op elkaar: bedrijven wachten op beleid dat zekerheid geeft, beleid wacht op een markt die al beweegt, financiers wachten tot het risico aantoonbaar is gedaald. Niemand wil de eerste zijn die de rekening betaalt en juist daardoor dreigt iedereen tegelijk stil te blijven staan.

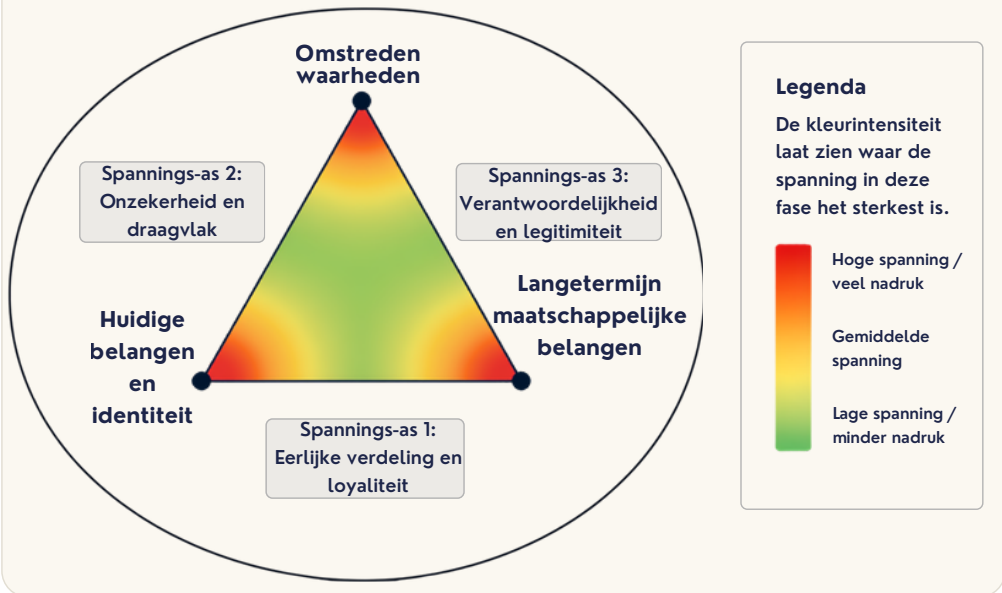
John ziet in deze fase zijn kans. Na jaren als koploper te hebben gelopen zonder beloning, ziet hij hoe de markt begint te kantelen. Hij merkt ook dat deze fase een ander soort leiderschap vraagt dan wat hij in zich heeft. John breidt zijn team uit met een collega die de samenwerking zoekt met collega's en die samenwerkingsverbanden smeedt met gemeenten die klaar zijn om anders aan te besteden. Ook wordt er in platformen overlegd met overheden en maatschappelijke organisaties om sectorbrede

standaarden te ontwikkelen en wetgeving aan te passen. Het kost meer energie en tijd dan verwacht en de weerstand is concreter dan ooit. Maar als nu meerdere grote projecten volgens de nieuwe standaarden worden uitgevraagd op circulaire criteria en grote investeringen worden aangekondigd, is het gevoel onbetaalbaar. Dit is waarvoor hij het doet.

Leiderschap in deze fase vraagt om collectieve stilstand te doorbreken, partijen samen te brengen, mandaat te creëren, risico's te verdelen en het oude actief af te bouwen. Dit zijn de rollen van *Catalyzing the Game* en *Breaking Down the Old*.

Ze vragen sterk handelingsvermogen en besluitkracht, het vermogen om met conflict om te gaan, politiek en zakelijk vakmanschap om uiteenlopende belangen te verbinden, kapitaal te heralloceren, gedeeld risico te organiseren en empathie te tonen voor wie verlies ervaart. Dit is dan ook de fase waarin transitieleiderschap het meest onder druk staat, omdat de transitie niet langer ambitie is maar verandering van bestaande realiteit. Hoe succes eruitziet in deze fase: nieuwe praktijken zijn dominant, het systeem kantelt zichtbaar en de eerste institutionalisering begint.

Fase 3 —dynamiek in de Transmissie Arena



Figuur 8: Fase 3 dynamiek in de TransMissie Arena.

Fase 4: Institutionaliseren

In de laatste fase stabiliseert het nieuwe systeem. De hardware wordt herschreven. Nieuwe praktijken worden verankerd in regelgeving, markten en maatschappelijke normen. Wat ooit een niche was, wordt de nieuwe standaard. En daarmee draait de driehoek om: wat ooit het gemeenschappelijk langetermijnbelang was, is nu

geïnternaliseerd tot het nieuwe eigenbelang en de nieuwe identiteit. Het systeem heeft zich het lange termijn gemeenschappelijke belang toegeëigend, geïnternaliseerd en er zijn eigenbelang van gemaakt. Belang en identiteit hebben daarmee een nieuwe invulling gekregen, gevormd door de nieuwe hardware.

In de bouw betekent dit dat circulair en biobased bouwen

niet langer de uitzondering uitzondering zijn waarvoor je moest vechten, maar het uitgangspunt waar nieuwe projecten op worden getoetst. Wat ooit John's bedrijf onderscheidde van de rest, is nu de basis waarop de hele sector wordt beoordeeld. De dominante spanning verschuift naar het borgen van het nieuwe en het verantwoord afbouwen van het oude. Eerlijke verdeling en omstreden waarheden spelen nog mee, maar nu binnen de kaders van het nieuwe systeem in plaats van tussen oud en nieuw. Het risico is dat het nieuwe systeem opnieuw verstijft, dat nieuwe ongelijkheden ontstaan of dat de urgentie verdwijnt voordat de transitie volledig is voltooid.

Amin ziet hoe de bank nieuwe criteria heeft ingevoerd voor circulaire financiering. Twee jaar geleden was dat

ondenkbaar. Nu is het beleid. Hij heeft daaraan bijgedragen met data en geduld. Hij is niet degene die het heeft beslist, maar hij weet dat het zonder hem niet was gebeurd. Dat is genoeg. Hij ziet het nu omdraaien. Bouwbedrijven die niet vol inzetten op het circulair bouwen en het inzetten van biobased materialen zijn nu een liability geworden en worden niet meer gezien als toekomstbestendige bedrijven. De investeringscommissie keurt dat soort investeringen alleen met uitzondering goed en uitsluitend als er een geloofwaardig verduurzamingsplan aan is gekoppeld.

Marieke ziet haar beleidswerk verankerd worden in wet- en regelgeving. Niet helemaal zoals ze het had geschreven, maar herkenbaar genoeg. Tegelijk ziet ze een andere kant van haar werk ontstaan.

Bedrijven die in het verleden niet zijn meebewogen en altijd de twijfel hebben gevoeld, kloppen nu aan met vragen om steun. Hoe schrijf je investeringen af die niet meer renderen? Hoe stop je een bedrijfsvoering die niet meer levensvatbaar is, op een manier die werknemers en regio's niet onnodig hard raakt? Hoe draai je een bedrijf om naar een nieuwe markt zonder alles wat er is opgebouwd weg te gooien? Marieke zet er een programma voor op. Het is geen werk dat ze had voorzien toen ze aan de transitie begon, maar het hoort er net zo goed bij als het schrijven van nieuwe regels.

Leiderschap in deze fase richt zich op het versterken en verbeteren van het nieuwe systeem, het voorkomen van nieuwe rigiditeit en het met zorg afbouwen van resterende oude praktijken. Dit zijn de rollen van *Optimising the New* en *Hospicing the Old*. Ze

vragen langetermijndenken, empathie en verantwoordelijkheidsgevoel, en het vermogen om stabiliteit te creëren en duurzame verdienmodellen te ontwikkelen binnen het nieuwe systeem. Doorbraak maakt hier plaats voor stabilisatie en urgentie neemt af, met als risico nieuwe rigiditeit en nieuwe ongelijkheden binnen het systeem dat net is ontstaan.

Hoe succes eruitziet in deze fase: het nieuwe systeem is verankerd, oud en nieuw zijn in balans en de transitie heeft geleid tot een eerlijker en veerkrachtiger systeem. Het systeem heeft een nieuw level playing field, waarin sommige duurzame problemen beter zijn verankerd. Dit is echter niet het einde van de transitie. Het adresseren van sommige duurzame problemen creëert ruimte om volgende problemen op te pakken. Daarmee is het figuur van fase 0 ook van toepassing op fase 4.



HOOFDSTUK 6

De innerlijke dimensie van transitieleiderschap

Een paradigmaverschuiving: innerlijke groei als hefboompunt voor systeemverandering.

De negen transitierollen bieden een strategisch kader voor actie. Maar de effectiviteit van die rollen begint bij de professional zelf. Werken in de transitie-arena vraagt om een ingrijpende verschuiving. Veel professionals zijn gevormd

binnen de hardware van het bestaande systeem en ontleen daar ook hun identiteit aan. Transitieleiderschap vraagt echter om te denken en te handelen vanuit de logica van een systeem dat nog gebouwd moet worden. Dat betekent

soms de structuren waarvan je zelf deel uitmaakt durven ondermijnen.

Om hiermee om te gaan biedt de Inner Development Goals houvast²¹. De IDG onderscheidt vijf clusters van menselijke vermogens die professionals ondersteunen om met de spanningen in de arena om te gaan: Being, Thinking, Relating, Collaborating en Acting. Het uitgangspunt is eenvoudig: de wereld verandert niet tenzij wij zelf veranderen. Innerlijke groei is de motor voor externe verandering.

De competenties die in paragraaf 5.2 zijn benoemd maken direct deel uit van deze clusters. In deze paper koppelen we de IDG-competenties expliciet aan de negen transitierollen. Zo wordt innerlijke ontwikkeling geen doel op zich, maar een hefboompunt voor systeemverandering.

Spanningen ordenen: van analyse naar gericht handelen

De vijf fasen laten zien dat geen enkele transitie in één rechte lijn van inertie naar institutionalisering loopt. De spanningen verschuiven, de coalitie verandert en wat in de ene fase werkt, werkt in de volgende fase niet meer. Dat vraagt om voortdurend te blijven kijken waar je staat en wat de situatie op dat moment vraagt.

De analysematrix uit paragraaf 5.1 is daarbij het vertrekpunt. Die matrix maakt zichtbaar welke spanningen op dat moment dominant zijn en waar het schuurt: op systeem-, organisatie- of persoonlijk niveau. Vervolgens bepaalt de fase waarin de transitie zich bevindt welke rollen op dat moment het meest van belang zijn.

²¹ Het raamwerk is in 2021 gelanceerd als aanvulling op de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties en onderscheidt vijf dimensies, Being, Thinking, Relating, Collaborating en Acting, opgebouwd uit 23 onderliggende vaardigheden. Het is opvallend hoeveel transitieprofessionals zich in dit raamwerk herkennen zodra ze het voor het eerst zien. Zie Jordan, T., Reams, J., Stålné, K., Greca, S., Henriksson, J.A., Björkman, T., & Dawson, T. (2021). Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework. <https://www.innerdevelopmentgoals.org/>

Samen geven matrix en fase richting aan de interventie: niet wat er in theorie zou moeten gebeuren, maar wat er nu nodig is om beweging te creëren.

Om de fasen tabel goed te kunnen lezen is het belangrijk om eerst te begrijpen wat de negen transitierollen inhouden. In tabel 2 staan de definities.

No	Rollen transitieleiderschap	Definitie
1	Exposing the System	Het krachtig en overtuigend duiden van de werking van het huidige regime om duidelijk te maken waarom het logisch is dat we nog steeds de huidige onduurzame uitkomsten hebben.
2	Initiating the New	Het initiëren van radicale innovaties om alternatieve werkwijzen te ontwikkelen die leiden tot betere duurzame uitkomsten.
3	Envisioning the Future	Het aansprekend, concreet en realistisch weergeven hoe de samenleving eruitziet als we ergens in de toekomst de duurzame missie invulling hebben gegeven.
4	Embracing the Promising	Het benoemen en steunen van veelbelovende oplossingen, mede op basis van een strategische selectie van wat wel en niet effectief blijkt te zijn.
5	Illuminating the Gap	Het feitelijk kunnen benoemen welke interventies in het hier en nu worden uitgevoerd en welke uitkomsten daarmee ontstaan, mede om de kloof met de invulling van een duurzame missie aan te geven.
6	Breaking Down the Old	Het doelbewust destabiliseren en ontmantelen van onhoudbare werkwijzen met het doel om die in de transitie af te bouwen en achter ons te laten.
7	Catalyzing the Game	Het orkestreren van alle interventies waarmee de diverse stakeholders werken aan het opbouwen van nieuwe en het afbouwen van oude werkwijzen.
8	Optimizing the New	Het waarborgen van de stabiliteit van de nieuwe duurzame werkwijzen.
9	Hospicing the Old	Het met aandacht en respect zorg hebben voor mensen, organisaties en middelen die niet nodig zijn in de nieuwe invulling van het regime ('nieuwe normaal').

Het overzicht hieronder zet de vijf fasen naast elkaar met per fase de dominante spanning, de belangrijkste interventie, de bijbehorende leiderschapsrollen en de kerncompetenties die daarbij horen. Geen vervanging van het verhaal hierboven, maar een naslagwerk om snel terug te kunnen vinden waar je nu staat en wat dat van je vraagt.

Fase	Dominante spanning	Belangrijkste interventie	Leiderschapsrollen	Voorbeelden van Kerncompetenties
Fase 0: Inertie	- Onzekerheid en draagvlak - Eerlijke verdeling en loyaliteit	Urgentie en probleembesef vergroten	Exposing the System	- Morele moed - Systeemdenken - Analytisch vermogen - Maatschappelijk bewustzijn
Fase 1: Inceptie	- Onzekerheid en draagvlak - Eerlijke verdeling en loyaliteit	- Urgentie vasthouden, - Ruimte creëren voor experimenten en leren	- Exposing the System - Initiating the New - Illuminating the Gap	- Ondernemerschap - Nieuwsgierigheid - Strategische competentie
Fase 2: Competitie	- Verantwoordelijkheid en legitimiteit - Omgaan met onzekerheid en draagvlak	- Veelbelovende oplossingen herkennen - Versterken, richting geven - Incentives in systeem aanpassen	- Illuminating the Gap - Initiating the New - Embracing the Promising - Envisioning the Future	- Oordeelsvermogen - Kritisch denken - Besluitkracht - Overtuigend communiceren - Systeemdenken

Fase	Dominante spanning	Belangrijkste interventie	Leiderschapsrollen	Voorbeelden van Kerncompetenties
Fase 3: Opschalen	Alle drie tegelijk, scherpst op de hardware	Regime veranderen, stilstand doorbreken, mandaat creëren	- Embracing the Promising - Envisioning the Future - Catalyzing the Game - Breaking Down the Old	- Innerlijk kompas - Conflicthantering - Communicatievaardigheden - Standvastigheid
Fase 4: Institutional iseren	Spanning van de verandering is grotendeels verdwenen. Duurzaamheid is geïntegreerd en wordt verder geoptimaliseerd	- Nieuwe rigiditeit voorkomen - Stabiliteit creëren - Optimaliseren	- Catalyzing the Game - Hospicing the Old - Optimizing the New	- Langetermijndenken - Verantwoordelijkheidsgevoel - Empathie

Wat in deze tabel opvalt is dat de rollen door de fasen heen doorlopen. *Exposing the System* begint in fase 0 maar blijft relevant tot diep in fase 2. *Initiating the New* start in fase 1 en loopt door in fase 2 en 3. *Embracing the Promising* en *Envisioning the Future* komen op in fase 2 en bereiken hun hoogtepunt in fase 3. *Catalyzing the Game* en *Breaking Down the Old* worden pas echt dominant in fase 3 maar lopen door tot in fase 4. *Hospicing the Old* en

Optimising the New komen als laatste op maar zijn cruciaal om de transitie te voltooien. Leiderschap in transitie is daarmee geen estafette waarbij de ene rol de andere aflost, maar een geleidelijke verschuiving waarin oude rollen naar de achtergrond verdwijnen terwijl nieuwe op de voorgrond treden.

Het model inzetten voor competentie-ontwikkeling en team-samenstelling

Het overzicht met verschillende rollen maakt nog iets anders mogelijk dat verder gaat dan diagnose alleen. Omdat elke fase om een ander type leiderschap en andere kerncompetenties vraagt, is het niet realistisch om al deze kwaliteiten in één persoon te vinden. Wanneer het duidelijk is wat de dominante spanningen zijn en op welk niveau, kun je dit naast de tabel leggen en analyseren welke rollen nu belangrijk zijn, welke competenties er nodig zijn en mogelijk ontbreken en wat er nu nodig is.

Dat maakt het model bruikbaar voor leiderschapsontwikkeling, competentie en teamsamenstelling en daarmee gerichte werving. Voor

teamsamenstelling betekent dit dat je niet zoekt naar dé ideale transitieleider, maar naar een team dat samen de rollen dekt die de huidige fase vraagt. Iemand die sterk is in Exposing the System hoeft niet dezelfde persoon te zijn die later goed is in Catalyzing the Game. Door de fase te kennen waarin je als organisatie zit, weet je ook welke rol op dit moment in uw team ontbreekt.

Voor leiderschapsontwikkeling geeft de matrix een concreet ontwikkelpad. In plaats van algemene leiderschapstrainingen kun je gericht werken aan de competenties die de eerstvolgende fase van de transitie vraagt: morele moed en systeemdenken als je nog in de inertiefase zit, besluitkracht en conflicthantering als je op opschalen afstevent.

En voor werving en selectie

biedt het model een scherpere lens dan een generiek competentieprofiel. Een vacaturetekst die vraagt om iemand die "verandering kan leiden" zegt weinig. Een vacaturetekst die vraagt om iemand met de standvastigheid en het ondernemerschap van Initiating the New, omdat jouw organisatie middenin Fase 1 zit, zegt veel meer over wie je werkelijk nodig hebt.

Van spanning naar leiderschap

Wie de voorgaande hoofdstukken heeft gelezen in de hoop dat er een moment zal komen waarop spanningen verdwijnen en de transitie-arena duidelijker wordt, zal ontdekken dat zo'n moment niet bestaat. Spanningen verdwijnen niet zodra een keuze is gemaakt, ze verschuiven naar een andere as en genereren nieuwe weerstand. Dit is geen tekortkoming van

professionals of systemen. Het is de aard van transitie.

Transitieleiderschap betekent dan ook niet het vinden van de perfecte oplossing. Het betekent het vermogen om bewust te navigeren tussen legitieme tegenstellingen. Geen enkele fase vraagt om hetzelfde soort leiderschap. Een professional die in elke fase dezelfde rol blijft spelen, loopt vast. Wie leert bewegen met de transitie en bij elke fase een nieuwe laag competentie aan zichzelf toevoegt, vergroot niet alleen zijn handelingsvermogen maar groeit zelf mee met het systeem dat hij of zij probeert te veranderen.

Doorbraken worden gevolgd door correcties. Experimenten mislukken voordat ze slagen. Coalities vallen uiteen en worden herbouwd. Wie dit interpreteert als falen of gebrek aan ambitie, begrijpt de dynamiek van

systeemverandering niet. Wie het aanvaardt als onderdeel van het proces, vindt juist in die voortgang, hoe schoksgewijs ook, de voldoening die dit werk de moeite waard maakt.

Transitieleiderschap raakt ook aan de professional zelf. Het TransMissie Arenamodel laat zien dat spanningen niet alleen tussen organisaties of instituties voorkomen, maar ook binnenin. De spanning tussen loyaliteit aan de organisatie en betrokkenheid bij een bredere maatschappelijke overtuiging kan niet worden opgelost door governance, harder duwen of meer data. Uiteindelijk vereist dit om een positie in te nemen.

Werken aan transities betekent dan ook werken aan jezelf. Het vereist het vermogen om onzekerheid te verdragen zonder rigide te worden, morele moed om

onbalans aan te kaarten, en empathie voor degenen die verlies ervaren²². In transities zijn ontwrichtende momenten niet de uitzondering maar de norm: situaties waarin bestaande aannames niet langer volstaan en heroverwogen moeten worden. Dit innerlijke werk is geen zachte aanvulling op strategie, het is een voorwaarde voor duurzaam leiderschap in complexe systemen.

Wie zichzelf kent, wie weet waar zijn eigen grenzen en overtuigingen liggen, staat steviger in de arena. Vanuit die basis kun je de organisatie bewegen. Vanuit die basis kun je het systeem aanspreken. Het begint altijd bij jou. Tegelijkertijd stelt dit werk eisen aan de omgeving. Wanneer elke stap die niet volledig radicaal is wordt afgedaan als onvoldoende of falen, wordt het moeilijker om het midden te bezetten waar de

²² Jack Mezirow (1997) is de grondlegger van Transformative Learning Theory. Deze Transformatieve Leertheorie beschrijft hoe individuen hun diepgewortelde aannames, hun denkgewoonten, herzien wanneer ze worden geconfronteerd met ontwrichtende situaties, zogenoemde desoriënterende dilemma's

echte verandering plaatsvindt. Volwassen transitieleiderschap vereist volwassen interactie tussen actoren en het vermogen om onderscheid te maken tussen onwil en structurele spanning.

Het TransMissie Arenamodel biedt taal om dit proces te begrijpen.

Eerlijkheid, onzekerheid en verantwoordelijkheid zijn geen obstakels die weggenomen moeten worden, maar krachten die georganiseerd moeten worden.

Wie bereid is die ruimte te betreden, en erin te blijven, doet het echte werk van de transitie.

REFERENTIES

**Wetenschappelijke referenties
die we hebben gebruikt voor
deze publicatie**

- Argyrou, A., Chevroliier, N., & Nijhof, A. (2022). The versatile role of sustainable market entrepreneurs in market transformation: An intervention framework for institutional change. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 3055–3071.
- Avelino, F., & Rotmans, J. (2009). Power in transition: An interdisciplinary framework to study power in relation to structural change. *European Journal of Social Theory*, 12(4), 543–569.
- Cramer, J. M. (2020). The function of transition brokers in the regional governance of implementing circular economy—A comparative case study of six Dutch regions. *Sustainability*, 12(12), 5015. <https://doi.org/10.3390/su12125015>
- De Ruiter, Melanie, Schaveling, Jaap, Nijhof, André H.J., & Ciulla, J.B. (2018). Leadership and the creation of corporate social responsibility: An introduction to the special issue. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 871–874. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3883-5>
- Elzinga, R., Janssen, M. J., Negro, S. O., Wesseling, J. H., & Hekkert, M. P. (2023). Assessing mission-specific innovation systems: Towards an analytical framework. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 48, 100745.
- Geels, F. W. (2025). First build, then break: A guiding framework for governments to reach net zero emissions.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162(3859), 1243–1248. <https://doi.org/10.1126/science.162.3859.1243>
- Jordan, T., Reams, J., Stålne, K., Greca, S., Henriksson, J.A., Björkman, T., & Dawson, T (2021). Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework, <https://www.innerdevelopmentgoals.org/>
- Klitkou, A., et al. (2015). The role of lock-in mechanisms in transitions towards renewable energy and a low-carbon transportation system. *Environmental Innovation and Societal Transitions*.
- Kukowski, C.A., Nielsen, K.S., Kühne, S.J., Hogan, C., van der Linden, S., Whitmarsh, L., Zwingenberger, G., Creutzig, F., & Nicholas, K. A., (2026). Leveraging agency for climate change mitigation. *Nature Climate Change*. <https://doi.org/10.1038/s41558-026-02644-7>
- Loorbach, D., & Rotmans, J. (2010). The practice of transition management: Examples and lessons from four distinct cases. *Futures*, 42(3), 237–246.
- Meadows, D. H. (1999). Leverage points: Places to intervene in a system. The Sustainability Institute.
- Mezirow, J. (1997). Transformative learning: Theory to practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 1997(74), 5–12.
- Nijhof, A.H.J., & Jeurissen, R.J.M. (2010). The glass ceiling of corporate social responsibility: Consequences of a business case approach towards CSR. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30(11/12), 618–631. <https://dx.doi.org/10.1108/01443331011085222>
- Nijhof, André H.J. (2016). Mogen we hoopvol zijn bij duurzaam ondernemen? : over de waarde van stewardship oriëntatie : Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Sustainable Business & Stewardship aan de Nyenrode Business Universiteit op 8 juli 2016. Breukelen: Nyenrode Academic Press. ISBN 978 90-8980-087-9
- Nijhof, A., Wins, A., Argyrou, A., & Chevroliier, N (2022). Sustainable market transformation: A refined framework for analyzing causal loops in transitions to sustainability. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 42, 352–361.
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard University Press.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Nika Salvetti & Andre Nijhof (2020). The Relationship between Action Logics of Business Leaders and CSR Behaviours in the Ready Made

- Argyrou, A., Chevrollier, N., & Nijhof, A. (2022). The versatile role of sustainable market entrepreneurs in market transformation: An intervention framework for institutional change. *Business Strategy and the Environment*, 31(7), 3055–3071.
- Avelino, F., & Rotmans, J. (2009). Power in transition: An interdisciplinary framework to study power in relation to structural change. *European Journal of Social Theory*, 12(4), 543–569.
- Cramer, J. M. (2020). The function of transition brokers in the regional governance of implementing circular economy—A comparative case study of six Dutch regions. *Sustainability*, 12(12), 5015. <https://doi.org/10.3390/su12125015>
- De Ruiter, Melanie, Schaveling, Jaap, Nijhof, André H.J., & Ciulla, J.B. (2018). Leadership and the creation of corporate social responsibility: An introduction to the special issue. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 871–874. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3883-5>
- Elzinga, R., Janssen, M. J., Negro, S. O., Wesseling, J. H., & Hekkert, M. P. (2023). Assessing mission-specific innovation systems: Towards an analytical framework. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 48, 100745.
- Geels, F. W. (2025). First build, then break: A guiding framework for governments to reach net zero emissions.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science*, 162(3859), 1243–1248. <https://doi.org/10.1126/science.162.3859.1243>
- Jordan, T., Reams, J., Ståhne, K., Greca, S., Henriksson, J.A., Björkman, T., & Dawson, T. (2021). Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework, <https://www.innerdevelopmentgoals.org/>
- Klitkou, A., et al. (2015). The role of lock-in mechanisms in transitions towards renewable energy and a low-carbon transportation system. *Environmental Innovation and Societal Transitions*.
- Kukowski, C.A., Nielsen, K.S., Kühne, S.J., Hogan, C., van der Linden, S., Whitmarsh, L., Zwingenberger, G., Creutzig, F., & Nicholas, K. A., (2026). Leveraging agency for climate change mitigation. *Nature Climate Change*. <https://doi.org/10.1038/s41558-026-02644-7>
- Loorbach, D., & Rotmans, J. (2010). The practice of transition management: Examples and lessons from four distinct cases. *Futures*, 42(3), 237–246.
- Meadows, D. H. (1999). Leverage points: Places to intervene in a system. The Sustainability Institute.
- Mezirow, J. (1997). Transformative learning: Theory to practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 197(74), 5–12.
- Nijhof, A.H.J., & Jeurissen, R.J.M. (2010). The glass ceiling of corporate social responsibility: Consequences of a business case approach towards CSR. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 30(11/12), 618–631. <http://dx.doi.org/10.1108/01443331011085222>
- Nijhof, André H.J. (2016). Mogen we hoopvol zijn bij duurzaam ondernemen? : over de waarde van stewardship oriëntatie : Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Sustainable Business & Stewardship aan de Nyenrode Business Universiteit op 8 juli 2016. Breukelen: Nyenrode Academic Press. ISBN 978 90-8980-087-9
- Nijhof, A., Wins, A., Argyrou, A., & Chevrollier, N. (2022). Sustainable market transformation: A refined framework for analyzing causal loops in transitions to sustainability. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 42, 352–361.

- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard University Press.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Nika Salvetti & Andre Nijhof (2020). *The Relationship between Action Logics of Business Leaders and CSR Behaviours in the Ready Made Garment Sector of Bangladesh*. *Advances in Economics and Business*, 8(3), 154 - 169
- Simons, L. & Nijhof, A. (2020). *Changing the Game: Sustainable Market Transformation Strategies to Understand and Tackle the Big and Complex Sustainability Challenges of Our Generation*; Routledge: London, UK.
- Simons, L., Nijhof, A., & Janssen, M. J. (2023). *TransMission: The mission-driven transition approach to managing complex change processes*. TransMission Institute.
- Sovacool, B. K., & Hess, D. J. (2017). Ordering theories: Typologies and conceptual frameworks for sociotechnical change. *Social Studies of Science*, 47(5), 703–750.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. III. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>

ANNEXEN

Ben je klaar om actie te nemen?

Leaders in Transition – het programma

Bedrijven, financiële instellingen, overheden en maatschappelijke organisaties staan voor een dubbele opgave. Vandaag het verdienvermogen, rendement en continuïteit leveren. Tegelijk sturing geven aan de transitie naar klimaatneutraliteit, circulariteit, herstel van biodiversiteit en meer inclusiviteit. Dat in een wereld die sneller verandert dan ooit: nieuwe technologie, verschuivende geopolitiek, groeiende polarisatie.

Als organisatie sta je hier middenin. Je wilt aan de transitie bijdragen. Je ziet zowel de noodzaak als de kansen. Je bent ambitieus. De doelen liggen er. De strategie is geschreven. Toch blijft de voortgang beperkt. Het komt vaak niet verder dan een pilot, een project, een overlegtafel, g zoekt.

interne discussies over prioriteiten en richting. Een duurzaamheidsplan dat iedereen ondertekent maar toch niet wordt uitgevoerd. Mensen die opbranden omdat ze de kar alleen moeten trekken. Teams die tegenover elkaar komen te staan. Een organisatie die terugvalt in oude gewoontes zodra de druk toeneemt. En twijfel over wanneer je de concurrentie aangaat, en wanneer je juist samenwerkin

Dat komt niet door gebrek aan wil. Wat er mist is transitievermogen: het vermogen om transities mede te ontwerpen, te initiëren, op te schalen, door te gaan, ook als het tegenzit, en kansen te verzilveren.

Leaders in Transition, een uniek programma dat transitievermogen opbouwt.

Voor wie is Leaders in Transition bedoeld

Voor organisaties die ambitieus zijn en zichzelf een leidende rol zien spelen in de transitie van hun sector. Maar die ook erkennen dat de kennis, strategie, taal en competenties daarvoor nog niet allemaal aanwezig zijn en gedragen worden.

Het LiT-programma is opgebouwd rond drie pijlers: gerichte begeleiding in je eigen organisatie, het samen ontwikkelen van nieuwe kennis met vergelijkbare organisaties, en het verspreiden van die kennis naar een breder netwerk en de samenleving. Samen versterk je zo je eigen organisatie en de maatschappelijke kennis over transitieleiderschap.



Pijler 1.

We bouwen aan jouw transitievermogen

In een intake maken we helder wat je doelen zijn, wat de materiële opgaven zijn, waar je staat, wat de bottlenecks zijn en wat de kansen zijn. Samen kiezen we één transitievraagstuk waar we het jaar op inzetten.

Daarna volgt een grondig en uniek assessment op drie niveaus: systeem, organisatie en leiderschap. Dit assessment herhalen we jaarlijks, zodat je de voortgang van je eigen transitievermogen ziet groeien. Dit leidt tot inzicht en een plan van aanpak op maat, gevolgd door twee sessies per jaar met je MT en/of leiderschapsteam. Dit zijn unieke sessies over accountability, probleemoplossing, teamsamenstelling en leiderschap, ervaringen uit andere sectoren en de leidende

inzichten van dit moment. Daarnaast bieden we een hotline voor vragen tussendoor, die je team rechtstreeks aan ons kan stellen. Uiteraard bespreken we met je wat jullie specifieke wensen zijn zodat we het programma daarop kunnen aanpassen.

De implementatie van het plan van aanpak zit niet in dit pakket. Je kunt die zelf oppakken, of met je eigen adviseurs. We helpen daar uiteraard graag bij, maar dat bespreken we apart.

Ook krijg je jaarlijks twee tickets voor de succesvolle Changing the Game training, waarin je teamleden leren over TransMissie en bouwen aan hun eigen transitiestrategie.

Zo bouw je als organisatie het vertrouwen, de focus en het transitievermogen op om de toekomst van jouw sector mede vorm te geven, en daarvan te profiteren.

Pijler 2. Nieuwe kennis die je vooruit helpt

Veel kennis over hoe transities in de praktijk verlopen, moet nog worden ontwikkeld. Dat is de tweede missie van LiT. Twee keer per jaar kom je samen met de andere deelnemende organisaties in een besloten setting. We voeren nieuw actieonderzoek uit naar de fricties die we in de transitiepraktijk tegenkomen, en je deelt wat je het afgelopen half jaar hebt geleerd. Samen bepalen we de onderzoeks- en leeragenda voor het komende half jaar: welke gemeenschappelijke thema's, zoals nieuwe leiderschapsrollen, nieuwe businessmodellen, of de financiering van onbewezen niches, verdienen gezamenlijke verdieping. De opbrengst is direct. Samen brengen we de gemeenschappelijke transitiekennis verder dan één organisatie alleen zou kunnen.

Jij profiteert van wat anderen hebben uitgezocht, en zij van jouw ervaring. Zo loop je voorop in een veld waar niemand het antwoord alleen heeft.

Pijler 3. Kennis verspreiden en netwerk vergroten

Wat we samen ontwikkelen, brengen we ook naar een breder publiek. Eén keer per jaar organiseren we een grootschalig, agenda zettend event dat het maatschappelijke ankerpunt van het programma vormt. We nemen de stand van de transities door op de drie niveaus: systeem, organisatie en leiderschap. We belichten 'good practices', delen de laatste inzichten, en zetten samen de agenda voor het komende jaar.

Dit is ook het moment waarop de kennis uit het actieonderzoek en de individuele trajecten wordt

gepresenteerd aan een breder publiek van besluitvormers en experts. Zo zorgen we dat wat deelnemers hebben helpen ontwikkelen, ook echt wordt ingezet om de samenleving als geheel beter te laten navigeren door de grote transities van deze tijd.

Maar we gaan verder. Elk trimester (vier afleveringen per trimester), verkennen en verdiepen we in de videopodcast 'Wie Betaalt de Prijs' een actueel transitievraagstuk, met input vanuit de LiT-groep. De podcast wordt verzorgd door meesterinterviewer Paul van Liempt, transitie-expert Lucas Simons en hoogleraar André Nijhof. En we onderhouden ook een actieve LinkedIn-pagina, bouwen aan een online community van transitieleiders, en organiseren webinars waarin we kennis delen met een breder netwerk.

Wat het jou oplevert

Deelname aan Leaders in Transition verdient zich op drie fronten terug.

Allereerst in de slagkracht en het transitievermogen van je eigen organisatie. Vanaf het eerste moment word je begeleid door top experts in het bouwen van transitievermogen. Je begint met een intake en uniek assessment. Die geeft je precies zicht op waar de prioriteiten liggen. Zij zorgen dat je voortbouwt op internationaal bewezen methodieken, en ervaringen van tientallen andere sectoren en thema's, in plaats van zelf het wiel uit te vinden. Dat scheelt tijd en geld, en voorkomt de kostbare vertraging die daarbij hoort. Terwijl het traject vordert, gaan je team en directie een gedeelde taal spreken. De interne ruis verdwijnt, en

daarvoor in de plaats komt een eenduidige koers met scherpe prioriteiten richting je duurzaamheidsdoelen. Vanuit die helderheid ontstaat vanzelf een scherp oog voor de innovatiekansen en nieuwe businessmodellen die systeemverandering met zich meebrengt. Zo groei je uit tot frontrunner in een verschuivende marktlogica. Ten tweede doordat je als eerste toegang hebt tot nieuwe, praktische kennis die door onderzoekers van Nyenrode Business Universiteit en NewForesight wordt ontwikkeld voor de LiT-groep, en die je direct kan toepassen. Dankzij de nieuwste kennis loop je voorop in een veld waar niemand het antwoord alleen heeft.

Ten derde, het collectieve vermogen dat we samen opbouwen. Je organisatie is een wegbereider voor de rest van de samenleving. Met je actieve deelname leren we via gezamenlijk actieonderzoek hoe duurzame strategieën verder komen dan kleinschalige pilots en daadwerkelijk schalen naar systemische impact. Je bent zichtbaar met naam en logo van je organisatie als deelnemer van LiT. Op alle uitingen, in de videopodcast en op events staat vermeld dat dit mede mogelijk wordt gemaakt door jouw organisatie.

TransMissie: Het geïntegreerde, marktgedreven transitie raamwerk

TransMissie is het geïntegreerde, actiegerichte en marktgedreven transitie raamwerk ontwikkeld door Lucas Simons, André Nijhof en Matthijs Janssen van Copernicus Instituut voor Duurzame ontwikkeling: een raamwerk dat laat zien hoe systemen daadwerkelijk veranderen, en wie, wanneer wat moet doen om de transitie te versnellen.

De kern is simpel. Transities verlopen via herkenbare fasen, van een systeem dat zichzelf in stand houdt, via het ontstaan van alternatieven en competitie tussen oplossingen, naar opschaling en een nieuw systeem dat zich verankert. In elke fase is een andere dynamiek dominant, vraagt

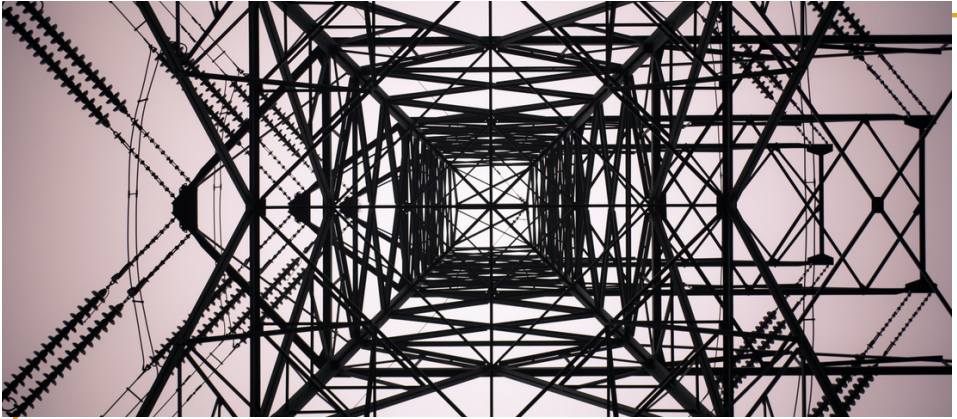
een andere interventie, en is een ander type leiderschap nodig. Wie dat niet doorziet, duwt op het verkeerde moment in de verkeerde richting, en verliest tijd, middelen, geloofwaardigheid en draagvlak.

TransMissie geeft transitieprofessionals een gemeenschappelijke taal om te benoemen waar een transitie vastzit, en een methodiek om gericht te interveniëren in plaats van te gokken. Het is uitgewerkt in het boek TransMission en in het boek Changing the Game.

Het TransMissie Arena model bouwt direct op TransMissie voort. Waar TransMissie de fasen en interventies van transitie in kaart brengt, maakt het TransMissie Arena model zichtbaar welke

drie handelingslogica's in elke fase met elkaar botsen, en waarom dat geen falen is maar de aard van het werk.

Download TransMissie en nog veel meer gratis op <https://www.newforesight.com/insights/>



De Changing the Game training – vergroot je transitievermogen

Je hebt de doelstellingen. De strategie. De projecten. De mensen.

En toch kan het frustrerend moeilijk blijven om échte verandering te realiseren.

Initiatieven lopen vast. Pilots schalen niet op. Stakeholders bewegen verschillende kanten op. En zelfs als iedereen het erover eens is dát er iets moet veranderen, is het in beweging krijgen van een hele organisatie, markt of sector een uitdaging op zich.

Dan maakt transitievermogen het verschil.

Transitievermogen is het vermogen om te begrijpen waarom systemen werken zoals ze werken, én te weten waar en hoe je moet ingrijpen

om blijvende verandering te realiseren.

Het wordt daarmee een essentiële vaardigheid voor iedereen die verantwoordelijk is voor het omzetten van duurzaamheidsambities in resultaten.

VERGROOT JE TRANSITIEVERMOGEN

Changing the Game is een intensieve vierdaagse executive training voor professionals die effectiever leiding willen geven aan complexe duurzaamheidstransities.

Gebaseerd op 20 jaar onderzoek en praktijkervaring in verschillende sectoren en landen, brengt het programma je verder dan traditionele duurzaamheidsbenaderingen.

Je leert hoe je:

Het systeem achter het probleem ziet en ontdekt wat verandering werkelijk tegenhoudt

Herkent waar een transitie staat en bepaalt wat de volgende stap moet zijn

Strategieën voor systeemverandering ontwerpt, in plaats van losse interventies

Coalities bouwt en de juiste partijen mobiliseert om beweging te creëren

Omgaat met weerstand en tegenslag zonder de koers te verliezen

Duurzaamheidsdoelen vertaalt naar strategieën die blijvende impact én bedrijfswaarde creëren

Je gaat niet naar huis met nóg een duurzaamheidsmodel voor op de plank.

Je gaat naar huis met het vermogen om verandering effectiever te leiden.

WAT DEELNEMERS ZEGGEN

“Changing the Game heeft mijn manier van kijken naar systemen fundamenteel veranderd. Ik ging naar huis met helderheid, vertrouwen en een nieuw niveau van strategisch inzicht.”

“Dit was veruit de beste opleiding en leerervaring tot nu toe. Diep persoonlijk betekent hier ook écht diep persoonlijk.”

“De trainers vormen samen een energiek duo dat elkaar perfect aanvult, waardoor je je de inhoud van de cursus snel eigen maakt.”

Inmiddels meer dan 1.000 professionals opgeleid. Gemiddeld gevend de cursisten deze training een 9!

Changing the Game wordt altijd begeleid door ervaren professionals die systeemdenken en transitieprocessen niet alleen onderwijzen, maar er dagelijks mee werken in de praktijk.

VOOR WIE IS CHANGING THE GAME?

Voor professionals van wie wordt verwacht dat ze verandering realiseren, niet er alleen over praten.

Duurzaamheidsleiders. Executives. Strategie- en inkoopprofessionals. Beleidsmakers. Finance professionals. NGO-leiders. Consultants. En organisaties die werken aan de transformatie van markten en waardeketens.

Als jouw rol vraagt dat je mensen en systemen beïnvloedt die buiten je directe controle liggen, dan is Changing the Game voor jou.

Kijk op
www.newforesight.com/changing-the-game



Over de auteurs:



Lucas Simons en NewForesight

Lucas Simons is oprichter van NewForesight Consultancy en het TransMissie Instituut. Lucas heeft meer dan twintig jaar wereldwijde ervaring in het initiëren, versnellen en faciliteren van transitieprocessen, als vertrouwde adviseur van top 500 multinationals, overheden en multilaterale organisaties. Hij richtte eerder SCOPEinsight en AgriGRADE op en daarvoor was hij directeur van Utz Certified, destijds het grootste certificeringsprogramma voor verantwoorde koffie en cacao ter wereld.

Naast zijn werk als adviseur is Lucas docent Transitiekunde en markttransformatie aan Nyenrode Business Universiteit en auteur van TransMission, Changing the Game en Changing the Food Game. Hij is erkend als World Economic Forum Global Leader, Ashoka Fellow en Clinton Global Initiative member.

NewForesight is de strategische consultancy die deze kennis dagelijks in de praktijk brengt: het bouwen van marktgedreven businesscases voor systeemverandering, samen met bedrijven, overheden en financiële instellingen die middenin een transitie staan.

André Nijhof en Nyenrode Business Universiteit



André Nijhof is hoogleraar Sustainable Business and Stewardship aan de Nyenrode Business Universiteit. Al meer dan twintig jaar werkt hij op het snijvlak van duurzaamheid, governance en organisatieverandering, met een bijzondere focus op de rol van bedrijven in het realiseren van maatschappelijke waarde. Zijn onderzoek en onderwijs richten zich op vraagstukken rondom verantwoord ondernemen, ketensamenwerking, mensenrechten, biodiversiteit en de transitie naar duurzame economische systemen.

Naast zijn academische werk is André actief betrokken bij diverse maatschappelijke en bestuurlijke initiatieven waarin wetenschap, beleid en praktijk samenkomen. Hij publiceerde talrijke wetenschappelijke en professionele bijdragen over duurzaamheidstransities, stakeholdermanagement en de veranderende rol van ondernemingen in de samenleving. Binnen Nyenrode draagt hij bij aan de ontwikkeling van professionals die economische, sociale en ecologische waarde weten te verbinden.



Nyenrode Business Universiteit brengt deze ambitie in praktijk door het vormen van verantwoord leiderschap. Vanuit haar kernwaarden Leadership, Entrepreneurship en Stewardship heeft Nyenrode een geïntegreerd competentiekader ontwikkeld dat zoveel mogelijk wordt verankerd in alle onderwijsprogramma's. Competenties zoals systeemdenken en het ontwikkelen van een innerlijk kompas vormen daarbij essentiële bouwstenen voor het omgaan met complexe maatschappelijke vraagstukken. Door middel van het Assurance of Learning-proces wordt de ontwikkeling van deze competenties systematisch gevolgd en geëvalueerd. Zo verbindt Nyenrode wetenschappelijk onderzoek, onderwijs en maatschappelijke impact, met als doel organisaties en professionals toe te rusten voor de complexe transitie van deze tijd.

Als je een andere uitkomst wilt, zul je de spelregels moeten veranderen.

Transitie is niet het oplossen van een probleem. Het is het herschrijven van het systeem dat het probleem in stand houdt.