

Transities van sectoren: systeemleren als succesfactor

In mijn boek *Transities van sectoren: systeemleren als succesfactor* ga ik in op vragen over het waarom, wat en hoe van transities: waarom worden transities uitgevoerd? Wat is een transitie? Hoe voer je een transitie uit met een groep mensen? Wat betekent systeemleren als succesfactor bij transities? Welke onderdelen van systeemleren zijn er? Wat levert het op om als groep bezig te zijn met deze verschillende leervormen? Wanneer pas je welke vorm toe? De antwoorden op deze vragen vormen de rode draad van het begeleiden van transities.

Waarom dienen transities?

Wat mij betreft is een transitie een collectief leerproces, waarbij een groep mensen met vakkennis van hun systeem gezamenlijk eigenaarschap neemt, om dat systeem (sector, regio, organisatie) te transformeren naar een duurzaam systeem.

Om dit effectief te doen, moeten ze leren omgaan met de dynamische, sociale en inhoudelijke kant van transitie. Daartoe leren ze integraal te kijken naar hun systeem en maken zich systeemleren eigen: "transformationeel leren, leren met Theory U en creatief leren".

Een duurzaam systeem houdt in: volhoudbaar, op lange termijn functionerend, vanwege positieve waarde voor mensen, milieu en economie. De geëngageerde groep vormt een transitieteam dat werkt aan de transitie, omdat hun systeem hen aan het hart gaat, vanuit visie dat het anders beter kan. Ze hebben elkaar nodig, want ze beschikken allemaal over een stukje van de inhoudelijke puzzel om de disruptieve verandering die de transitie impliceert te kunnen maken.

In de omschrijving is sprake van drie manieren waarop transities complex zijn: dynamisch, sociaal en inhoudelijk.

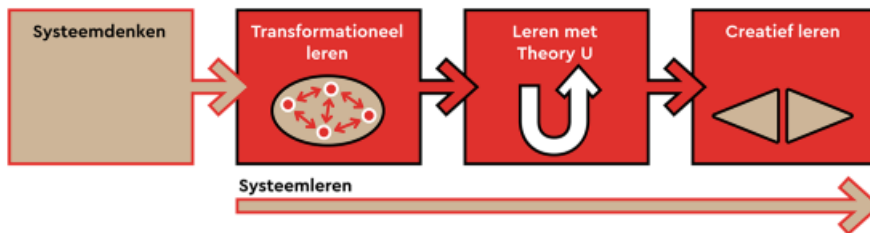
1. Transities zijn *dynamisch complex*. Transities verschillen in verloop in de tijd, de schaalgrootte en de aard van een transitie.
Transities kennen een grillig verloop in de tijd: perioden van stagnatie en beweging wisselen elkaar af, rechte lijnen, voorspelbare bewegingen ontbreken.
Transities bekeken vanuit schaalniveau laat zien dat er verschillende abstractieniveaus zijn die in beweging zijn (samenleving, sector, organisatie, individu) en die verschillende niveaus beïnvloeden elkaar onderling.
Bij de aard van een transitie zijn er generieke patronen van ketens van gebeurtenissen waar te nemen die bijdragen aan het veranderen van een systeem. Een transitie kan op gang komen door veranderingen van onderop (bijvoorbeeld door een nieuwe uitvinding), van bovenaf (bijvoorbeeld ingegeven door een crisis) of van binnenuit (bijvoorbeeld een nieuw netwerk: mensen die de krachten bundelen om samen iets te bereiken). Het meest voorkomende patroon voor een transitie is een patroon waarbij binnen een systeem vernieuwende kernen ontstaan die steeds groter worden en doorgroeien, waardoor het aanvankelijke systeem omvormt naar een systeem met andere kenmerken (Rotmans, 2012).
2. Bij transities zijn altijd meerdere partijen betrokken. Dat maakt transities *sociaal complex*. Sectortransities zijn alleen mogelijk als mensen uit verschillende organisaties en met verschillende expertises samenwerken. Deze mensen hebben verschillende perspectieven op hun sector, ze komen uit verschillende organisaties waar

verschillende manieren van werken normaal is, ze denken verschillend vanuit hun verschillende expertises. Een zo divers samengestelde groep mensen is niet vanzelf in staat om effectief samen te werken aan de complexe opgave die een transitie tot stand brengen is. Daar is voorwerk nodig, in de vorm van werken aan het vermogen van de groep mensen om als transitieteam te functioneren, zodat de groep in staat is om te gaan met haar eigen diversiteit.

3. Een derde complexiteit van transities is de *inhoudelijke complexiteit*: het is op voorhand namelijk niet duidelijk welke inhoudelijke oplossingen bijdragen aan de gewenste (integrale, duurzame) sector.

Hoe voer je transities uit?

Wil een transitieteam succesvol zijn, dan is het noodzakelijk te leren omgaan met deze drie complexiteiten, juist ook in hun onderlinge wisselwerking. Dat is mogelijk met systeemdenken en met drie vormen van leren: transformationeel leren, leren met Theory U en creatief leren (zie figuur 1).



Figuur 1 Systeemdenken en systeemleren

Systeemdenken

Systeemdenken helpt om te gaan met de dynamische complexiteit van transities. Met een systeembril op kijken kern- en transitieteam naar patronen. Dat kunnen patronen in tijd zijn, patronen in wisselwerking tussen schaalniveaus en patronen in de vorm van een keten van gebeurtenissen. Met een systeembril op kijkt een team naar een systeem, naar het eigen aandeel in het huidige systeem, hoe activiteiten in een systeem samenhangen om van daaruit onderscheid te kunnen maken tussen interventies die eigenlijk lapmiddelen zijn (tijdelijke oplossingen waarna het probleem weer terugkomt) en interventies die problemen structureel aanpakken waardoor ze definitief verdwenen zijn.

Transformationeel leren

Om de sociale complexiteit te kunnen overstijgen en te kunnen samenwerken in een transitieteam dat veelal is samengesteld uit mensen met verschillende expertises (multidisciplinair team), is allereerst transformationeel leren nodig. Dit is leren op drie niveaus: doen, denken en willen. Vaak zie je dat in een team de groepsleden allemaal

vanuit hun eigen logica en belangen aan de gang gaan. Het team is dan geen team, maar een groep individuen. Er zit geen samenhang tussen de activiteiten die de individuele teamleden ondernemen. Als dit gebeurt, is de kans dat de transitie niet van de grond komt groot. Bij transformationeel leren ontdekken mensen hoe ze de omslag kunnen maken van een groep individuen naar een team. Ze zijn in staat om de individuele manieren van doen, denken en drijfveren om te zetten naar één team dat de mentaliteit heeft om vanuit gezamenlijkheid te handelen, denken en willen. Er ontstaat samenhang in activiteiten die nodig is om een sector te veranderen.

Leren met Theory U

Leren met Theory U richt zich op de inhoudelijke complexiteit van de transitie. Zowel leren met Theory U als creatief leren hebben als doel activiteiten te vinden die bijdragen aan de gewenste sector. Theory U verschilt van creatief leren omdat het gaat om leren van de toekomst, alsof die toekomst er al is. Leren met Theory U start bij een blanco vel, zonder gehinderd te worden door wat er al is of ooit is bedacht. Er wordt bewust gebruikgemaakt van de verbeeldingskracht van kern- en transitieteam, door letterlijk even stil te zijn en te verbeelden hoe het systeem zou zijn, als hoogst haalbare toekomstige mogelijkheid. Dit levert originele ideeën op.

De term 'downloaden' wordt in Theory U gebruikt voor het patroon van herhaling uit het verleden. Daarom is het ook nodig dat een transitieteam praat over de effecten van hun eigen patronen uit het verleden, die van de systeemdynamiek van herkomst, op het huidige transitieteam. Dit is nodig, omdat het transitieteam anders ook riskeert vast te zitten in het herhalen van bekende patronen. Zonder verwondering blijft een team steken in haar eigen patronen uit het verleden en mentale modellen die dat reproduceren; het stelt zich dan niet open voor iets wat daar niet in past.

Vanuit een open mind, open hart en open wil zoomt het team in op een inspirerende, gewenste toekomst. Ieder teamlid heeft een individueel perspectief, dat een uniek uitzicht biedt op een grotere realiteit. Als teamleden in staat zijn de wereld door elkaars ogen te zien, kunnen ze samen iets ontdekken wat ze alleen nooit hadden ontdekt. Het vraagt oefening en training om open naar de ander te luisteren. Zo ontstaat er een verschuiving van de *intentie* van openheid naar een *kwaliteit* van openheid. Leren met Theory U gaat over lef om open te luisteren en open te spreken.

Creatief leren

Ook creatief leren richt zich op de inhoudelijke complexiteit van de transitie. Als het transitieteam onderwerpen heeft gevonden die ze willen onderzoeken, gaan ze een creatief proces in om op ideeën te komen. Ideeën die bijdragen aan de creatie van de gewenste sector. Antwoorden op wat ze kunnen doen ontstaan uit een creatief leerproces. Wat dat is, valt niet te voorspellen. Het kan gaan om een onverwachte variatie van een bestaande oplossing, een idee uit een ander systeem dat blijkt te inspireren tot een oplossing of een nieuwe combinatie van bestaande oplossingen (Bolhuis, 2016). Soms zijn externe experts nodig om antwoorden te vinden. Om met deze externe experts te kunnen werken, is het noodzakelijk dat het transitieteam functioneert als een volwassen team. Een team dat in staat is onderlinge hiërarchie los te laten, om te kunnen werken vanuit kracht in plaats van macht. Alleen als het team dat kan, is ze in staat optimaal creatief te leren met externe experts (zie tabel 1).

Bril om waar te nemen	Te ontwikkelen competenties	Bijdrage aan transitie
Systeemdenken	Brede blik, oog voor patronen, samenhang tussen acties	Verbanden zien, daardoor in staat zijn hefboomen voor verandering waar te nemen
Soort leervermogen	Te ontwikkelen competenties	Bijdrage aan transitie
Transformationeel leren	Luisteren, communiceren en resultaatgerichtheid (eersteordeleren) Feedback geven, vragen, ontvangen; onderhandelen, conflictvaardig (tweedeordeleren) Samenwerken vanuit gezamenlijk belang op inhoud, proces en procedure (derde-orde-leren)	Een groep met mensen uit verschillende organisaties met verschillende expertises ontwikkelt zich tot een team dat samenwerkt vanuit één gezamenlijk belang, waarbij iedere stakeholder <i>on the winning side</i> komt
Leren met Theory U	Redeneren vanuit een blanco vel, zonder gehinderd te worden door wat er al is of ooit is bedacht	Zoeken naar thema's en voor de thema's originele ideeën zoeken. Zo wordt los van alle bestaande oplossingen de weg zichtbaar naar een transitie
Creatief leren	Hiërarchie loslaten, waardoor diversiteit wordt benut en kwaliteiten van alle groepsleden naar voren kunnen komen	Omslag van werken vanuit macht naar werken vanuit kracht. Op zoek naar projecten of activiteiten die oplossingen bieden voor de ontwikkeling van sectoren met waarde voor mens, milieu en economie

Tabel 0.1 Samenhang tussen vormen van systeemleren en bijdrage aan transities

Het eerste deel van dit boek sluit af met de betekenis van de complexiteit van transities en de drie vormen van leren voor de inrichting van een transitietraject.

Reflectie: essentieel voor een transitiecoach

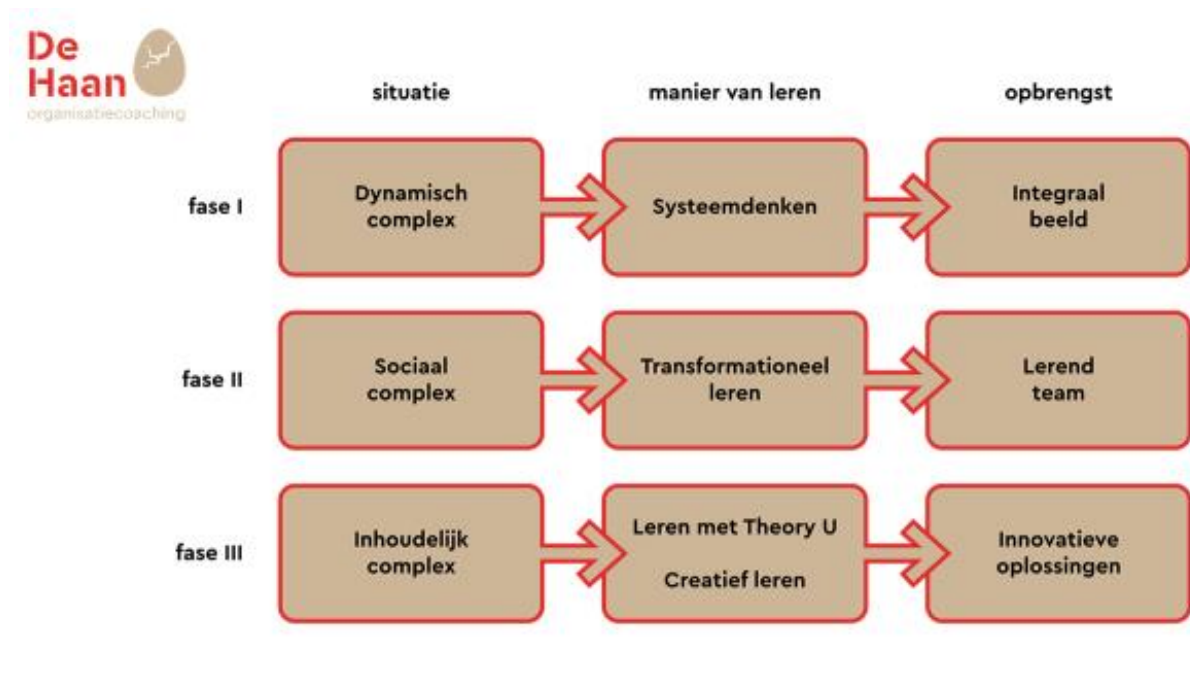
Transities coachen betekent omgaan met veel verschillende stakeholders in een complex krachtenveld: kernteam, verschillende transitieteams (die zich bevinden in verschillende stadia van teamontwikkeling), stuurgroep met leden uit verschillende organisaties, omgaan met wisselingen in de teams en soms omgaan met strubbelingen in de teams of

hindernissen in de context. Reflectie is essentieel om te weten wanneer waar welke interventie nodig is. Bovendien is reflectie nodig om de effecten van alle dynamieken van de teams en de organisaties op de transitiecoach en de persoonlijke thema's van de transitiecoach uit elkaar te trekken, zodat een transitiecoach in alle fasen doet wat nodig is voor de transitie en daarbij de eigen thema's functioneel kan inbrengen.

Wil je meer weten over transities?

Meer *lezen* over het begeleiden van transities kun je in mijn boek: Transities van sectoren: systeempleren als succesfactor (https://www.businezz.nl/product/100-6881_Transities-van-sectoren).

Wil je leren *zelf transities te begeleiden*? Dat is mogelijk door het volgen van de leergang Transitiecoaching. Op de website: www.dehaanorganisatiecoaching.nl staan de actuele data waarop de leergang Transitiecoaching online wordt gegeven. Je leert dan hoe je kunt schaken op de verschillende borden van transities.



Esther de Haan

Amsterdam, 18 april 2020