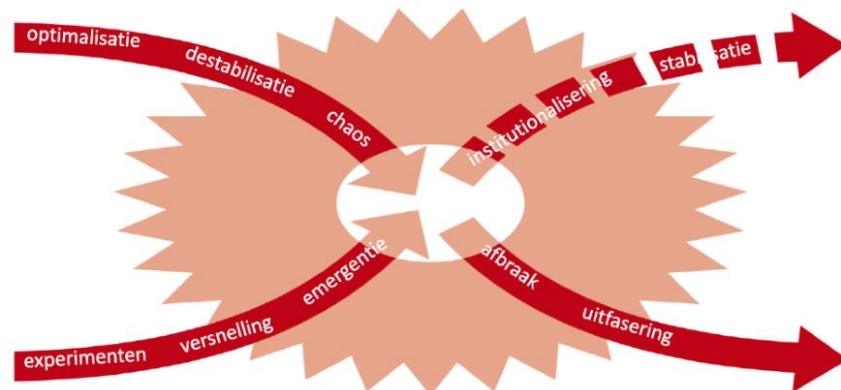


Samenvatting

Masterclass Sturing in Transities

van DRIFT
aan V&OR Amsterdam



✘ Gemeente
✘ Amsterdam
✘

drift
transition
academy

Samen
vatting

Inleiding

Dit document is een samenvatting van de driedaagse Masterclass over Sturing in Transitie georganiseerd door DRIFT voor een selectie medewerkers van V&OR op 4 april, 11 april & 11 mei. Het eerste deel van deze samenvatting gaat over de theorie uit de masterclass. Het tweede deel gaat over de vertaling van de theorie naar de praktijk (organisatie van V&OR en eigen werk). In het derde deel staan een aantal opdrachten beschreven die je kunt gebruiken om jouw sturing in transitie te vergroten.



Heb jij vragen over transitie of deze samenvatting, neem dan contact op Jolien Kramer: jolien.kramer@amsterdam.nl of Zeger Schavemaker: z.schavemaker@amsterdam.nl

Transitiedenken

Een transitie is een fundamentele en onomkeerbare verandering in maatschappelijke systemen die schoksgewijs verloopt en een onbekend eindpunt heeft.

Kerngedachte achter transities: onze maatschappij organiseert zich rondom bepaalde maatschappelijke functies (zoals voedsel, mobiliteit en energie). Normaal optimaliseren we deze systemen m.b.v. innovaties. De systemen lopen echter vast. Ze zijn niet meer in staat om een antwoord te bieden aan uitdagingen die een gevolg zijn van het systeem zelf. Dan is niet langer een optimalisatie van het bestaande de uitkomst, maar moeten we veranderen naar een nieuw systeem. Elke paar generaties veranderen (onderdelen van het) maatschappelijke systemen ingrijpend.

Voorbeelden van transities zijn:

Van	Naar	Van	Naar
Paard en wagen	Auto	Fossiele energie	Duurzame energie
Kleinschalige landbouw	Intensieve landbouw	Lineaire economie	Circulaire economie
Swing music	Rock 'n Roll	Intensieve landbouw	Kringloop landbouw

Iets is een transitievraagstuk als het verbeteren van het bestaande geen oplossing meer biedt (onvolhoudbaarheid – urgentie door besef):

- Veranderopgave op meerdere vlakken: technisch, bestuurlijk, financieel, organisatorisch.
- Diverse opgaven die bij elkaar komen.
- Andere manier van kijken/denken/werken, buiten ingesloten paden.
- Niet beetje anders, maar loslaten gebruikelijke en vertrouwde patronen.
- Koppelen en tegelijk loslaten van nieuwe en traditionele processen.

Transities zijn daardoor radicale veranderprocessen die leiden tot transformatie (en niet optimalisatie) van een systeem of onderdelen daarvan. Het zijn complexe non-lineaire veranderprocessen die decennia in beslag kunnen nemen. Ze zijn onvoorspelbaar en grillig, maar de onderliggende patronen en mechanismen zijn (soms pas achteraf) wel herkenbaar. Het vereist systeemdenken en actief onderzoek: we begrijpen systemen door ze te veranderen. We zitten middenin systemen en kunnen daardoor de grens niet aangeven. Voorbeelden van complexe systemen: hersenen, sloten, ijskappen en maatschappijen.

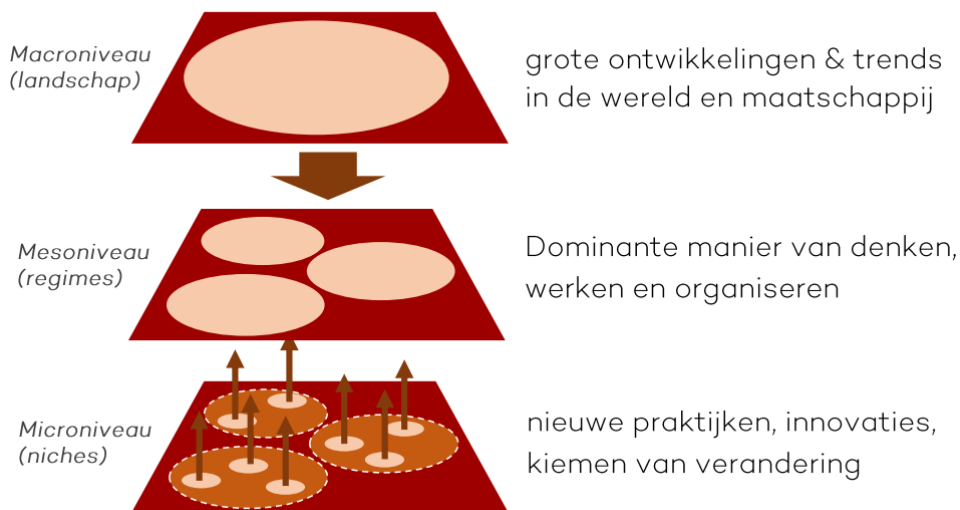
Complexiteit betekent dat het niet maakbaar is, oorzaak en gevolg onzeker en onvoorspelbaar zijn, niet planbaar en we zijn er een onderdeel van. Door te leren, experimenteren, diversiteit te creëren, kleine gebaren en continue wisselwerking actie en reflectie maak je ontwikkeling in de complexiteit.

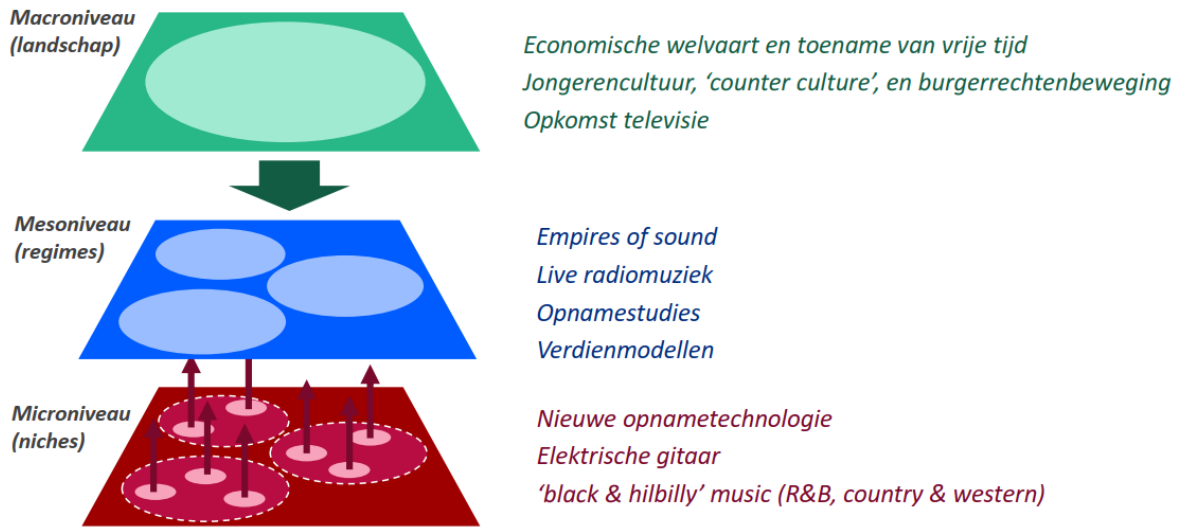
We kunnen transities niet afdwingen maar wel transities aanwakkeren, versnellen, richting geven, inspelen op aanwezige veranderdynamiek en/of complexiteit en onzekerheid als kans zien. Transitie management is daarom niet het managen van een transitie, maar wel het slim en strategisch inspelen op maatschappelijke dynamiek om deze te beïnvloeden in een gewenste richting. Problemen echt begrijpen, patronen herkennen en het toekomstperspectief pragmatisch maken.

Transitie beïnvloeden door:

- Systeemdenken: versnellen en richting geven aan gewenste veranderingen.
- Selectief: samen met koplopers, veranderaars uit niche en regime die de transitieagenda delen.
- Back-casting: radicaal perspectief op lange termijn terugvertalen naar concrete acties (vaak kunnen we pas achteraf transities goed begrijpen).
- Adaptief: leren en experimenteren langs meerdere paden, gaandeweg bijstellen.
- Reflexief: systematische reflectie en monitoring gericht op strategisch bijsturen.

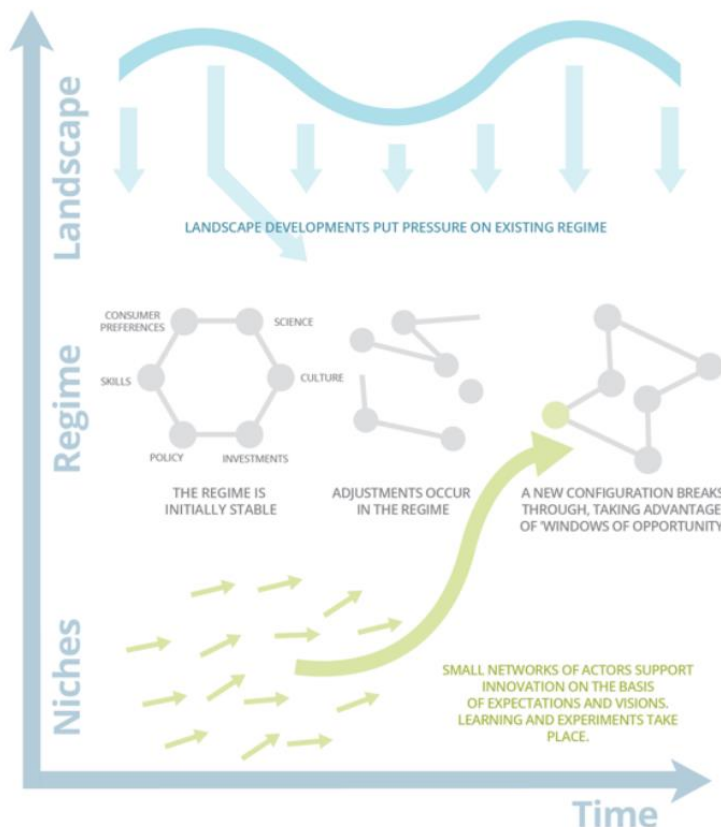
Transities zijn een samenspel van ontwikkelingen en veranderingen op verschillende niveaus. Hiervoor wordt het multi-level perspectief gehanteerd.





Voorbeeld transitie van Swing music naar Rock 'n Roll op Multi-Level perspectief

Transitiedynamiek is een dominante praktijk met een stabiel regime waarin niches zich lange tijd ontwikkelen in schijnbare anonimiteit. Landschapontwikkelingen zetten druk op het regime. Niches schalen op en breken door waardoor nieuwe praktijken ontstaan wat de samenleving verandert.



Handelingsperspectief in deze systeemodynamiek is er op alle drie de niveaus:

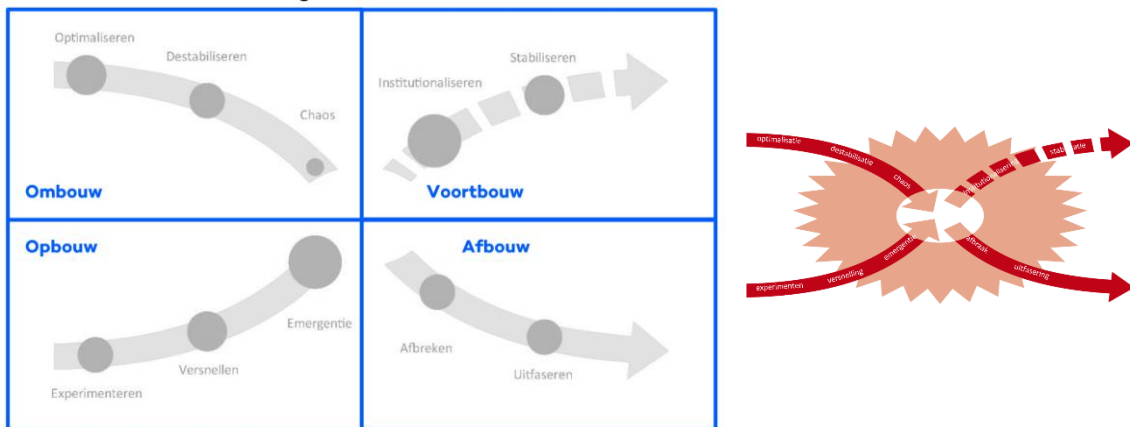
- Macro: inspelen op trends door bewustzijn, aandacht en zichtbaarheid.
- Meso: druk op regime verhogen door bevragen, uitdagen, ter discussie stellen, spanningen te benoemen.

- Micro: beschermen, versterken, verbinden en empoweren van niches.

X-Curve van transities

De X-Curve is een concept of raamwerk waarmee we transities kunnen analyseren en om een gesprek te voeren over hoe we gebeurtenissen in een transitie interpreteren. Het eindbeeld van de gewenste transitie is bepalend hoe je iets ziet. Geef ruimte voor verschillende perspectieven en stel kritische vragen over of we het juiste doen en wat we willen bereiken.

Transities zijn niet alleen opbouw en dingen toevoegen. Het gaat ook om exnovatie (tegenovergestelde van innovatie) en creatieve destructie: afbouw. Soms kun je meer bereiken door in plaats van een steentje erbij te plaatsen, er eentje weg te halen.



Opkomend systeem	Gevestigd systeem
Experimenteren - Radicaal nieuw doen - Radicaal nieuw denken	Optimaliseren - Verbeteren van het bestaande - Geen twijfel, het gaat goed zo
Versnellen - Alternatieven verbinden zich - Zichtbaar en toegankelijk	Destabiliseren - Incidenten leiden tot urgentie - Fundamentele discussie toekomst/richting
Emergentie - Nieuwe structuren worden zichtbaar - Transitie niet meer ter discussie	Chaos - Tegenstrijdigheden en onzekerheden - Tegengestelde belangen en conflict
Institutionaliseren - Het nieuwe normaal (denken en doen) - Nieuwe structuren bestendigen	Afbreken - Afstoten, loslaten en wegvallen voormalige gevestigde orde
Stabiliseren - Detaillering - Optimaliseren	Uitsfaseren - Afscheid nemen - Omgaan met verlies

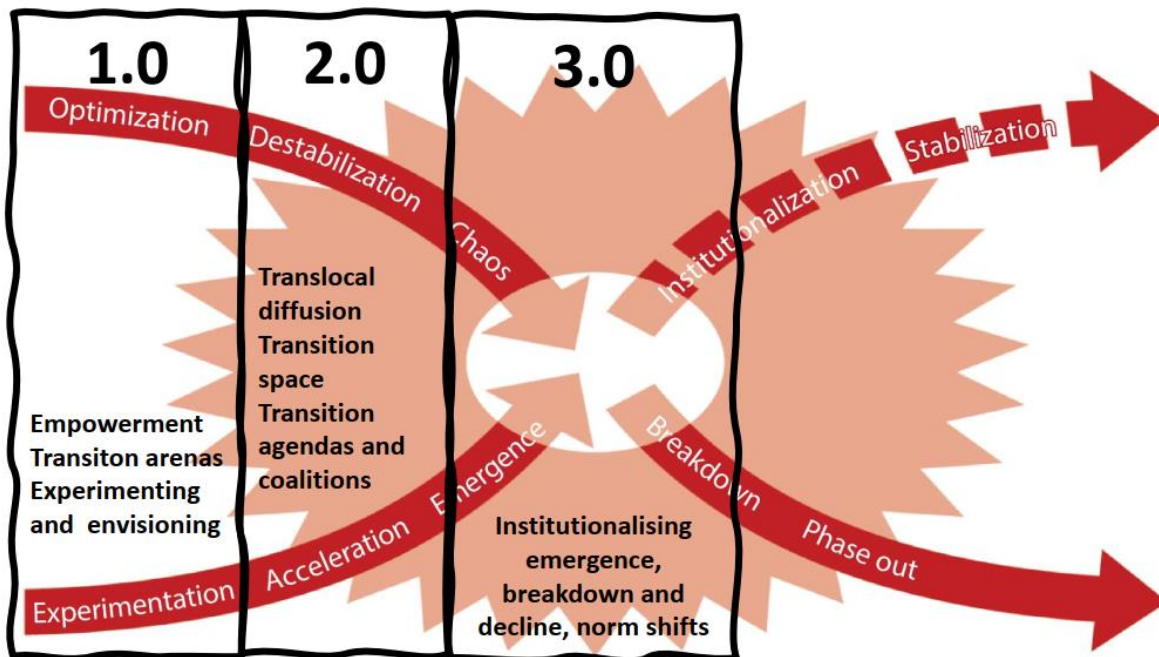
<p>Wat moet aangepast, veranderd, opnieuw ingericht of bijgestuurd?</p> <p>Ombouw</p>	<p>Wat zijn leidende principes, nieuwe waarden? Hoe kunnen we dit vastleggen in normen, wetten en regels?</p> <p>Voortbouw</p>
<p>Wat verdient meer steun, schaal, podium, investering, professionalisering?</p> <p>Opbouw</p>	<p>Wat willen we uitfaseren en afscheid van nemen? Hoe kunnen we dit faciliteren?</p> <p>Afbouw</p>

Positieve gevolgen voor de organisatie zijn: avontuurlijk en pionieren met nieuwe netwerken, competenties en ontwikkelruimte met groter gevoel van maatschappelijke meerwaarde en persoonlijke en inhoudelijke verdieping.

Negatieve gevolgen voor de organisatie zijn: verlies aan zekerheden en 'oude' kennis, twijfel over benodigde eigen competenties en innovatief vermogen organisatie en gemangeld tussen transitie en kerntaken/KPI's.

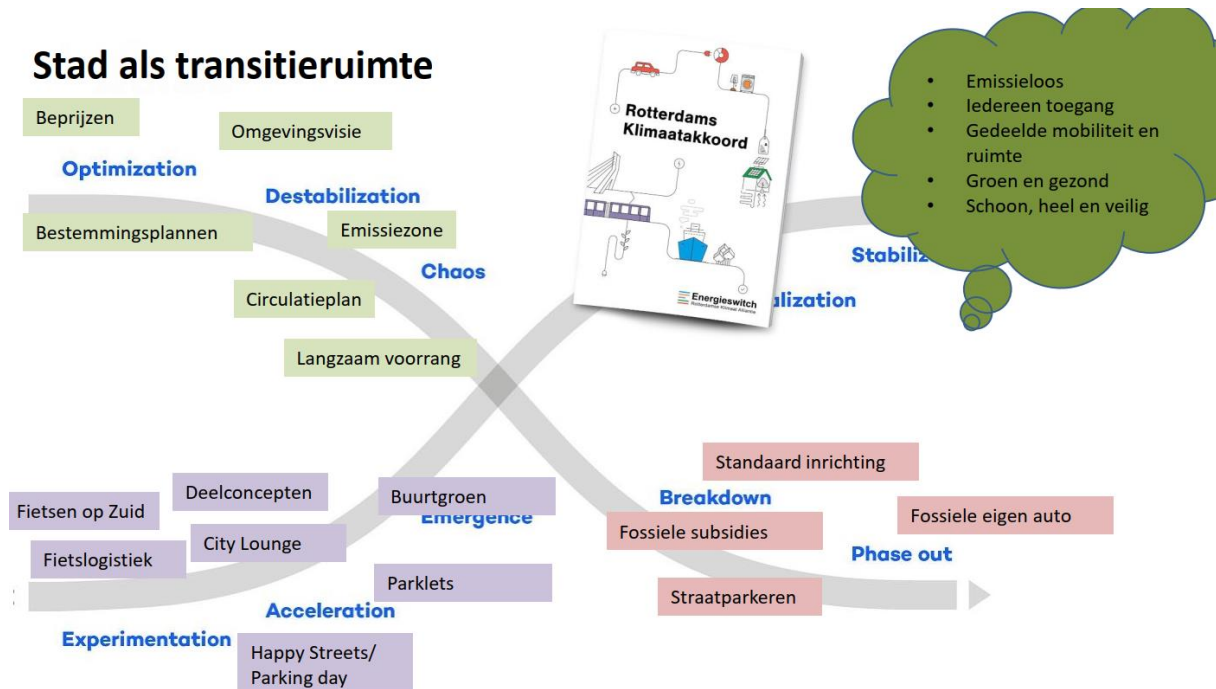
Transitiedynamiek

Elke transitie is gaande met haar eigen dynamiek en kent verschillende fases.



1. In fase 1 begint een transitie. Het oude wordt geoptimaliseerd maar is niet langer houdbaar. Nieuwe initiatieven en experimenten komen op en visies van gewenste eindbeelden worden gevormd.
2. In fase 2 vindt destabilisatie van het oude plaats. Het nieuwe versnelt: experimenten worden opgeschaald en er is meer en meer aandacht voor deze nieuwe ontwikkeling.

3. In fase 3 ontstaat een ongemakkelijke fase van chaos en wanorde: het is niet duidelijk wat er gebeurt, zaken lopen door elkaar heen, en mensen zijn zoekende. In plaats van deze chaos te vermijden of gauw te structureren, is deze fase waardevol: wanneer we de chaos omarmen, de transitie juist tijd gunnen, en met elkaar denken over wat er allemaal gebeurt, ontstaat uiteindelijk helderheid over het nieuwe.



Voorbeeld van transitie in mobiliteit in Rotterdam

Rollen in transities

Naast de theorie over transitiedenken gaan transities ook over gevoel. Gevoel van urgentie, het juiste doen, mee kunnen en willen te veranderen. Niet elke persoon is daarbij even ver of heeft dezelfde drijfveren of ambities.

Verbinden met wie?

40% wil en kan niet veranderen

25% wil niet en kan wel veranderen

25% wil wel maar kan niet veranderen

10% wil en kan veranderen → focus daarop! Deze groep is genoeg om een verandering te realiseren.

Er zijn verschillende transitietypes: Koploper, Kantelaar, Verbinder, Bouwer, Sloper en Volger. Al deze types zijn nodig om verandering te realiseren. Er zijn rollen die overlappen, er zijn mensen die meerdere rollen tegelijkertijd kunnen vervullen of naar een andere rol groeien. Je kunt het niet alleen! Neem en blijf bij rollen die je passen. In je eentje is het bijna niet mogelijk om de verandering tot stand te brengen. Samen in vereniging van rollen. Welke rollen kun je wel en niet vervullen en wie heb je nodig voor de andere rollen. Zoek naar complementaire rollen als je werkt aan transities. Voor elk type is lef, moed, leiderschap en doorzettingsvermogen nodig, want er komt onderweg veel weerstand.

Koploper

- Voor de beginfase.

- Begeesterde en inhoudelijk gedreven mensen die ruimte creëren en zich willen onderscheiden door bij te dragen aan een systeemdoorbraak.
- Koplopers zien de oplossing en kunnen niet voorstellen dat anderen deze (nog) niet zien. Lopen daardoor vaak te ver voor de troepen uit. Frustratie ligt op de loer.
- Innovatieve projecten en initiatieven of inzichten voor of over een systeemdoorbraak
- Moeite met verbinden en samenwerken

Verbinder

- Oude met nieuwe verbinden. Verbinden van mensen, ideeën, projecten, netwerken, processen.
- Kunnen massa op de been brengen om impact te hebben.
- Maken van nieuwe netwerken en gemeenschappen
- Proces gedreven, denken in mogelijkheden en overeenkomsten en kijken in alle openheid naar ieders kwaliteiten
- Sociaal, empathisch, maken hun ego ondergeschikt aan grotere geheel. Hoeven niet noodzakelijk op podium te staan en verbinden zo van nature koplopers en kantelaars.

Bouwer

- Niet per se inhoudelijk gedreven of visionair
- Creëren/ bouwen iets nieuws (doen we graag)
- Bouwt nieuwe structuren en organisaties voor een hoger doel. Van niets naar iets.
- Genieten van groei en bouwproces

Sloper

- Worden niet graag als zodanig betiteld. Wel belangrijk!
- Gewend aan weerstand en tegenstand
- Zonder afbraak minder snel/geen opbouw. Slopers maken ruimte voor het nieuwe.
- Genieten van het afbraakproces
- Slopen instanties, organisaties, regels, wetten, structuren

Kantelaar

- Degene die systeem of koers echt van richting verandert.
- Als weerstand toeneemt, doorzetten!
- Daadwerkelijk veranderen van bedrijf, organisatie, systeem
- Door inhoud gedreven
- Strategisch sterk en schaken op meerdere borden tegelijkertijd
- Bij storm blijft de kantelaar rechtop staan

Volger

- Zonder volgers geen beweging tot verandering. Geven de andere rollen impact. Met name de kantelaar.
- Geven de kantelaar massa om de veranderbeweging te maken en door te zetten.
- Willen niet in de spotlights, bieden steun en hulp op de achtergrond. Vullen stilzwijgend gaten.

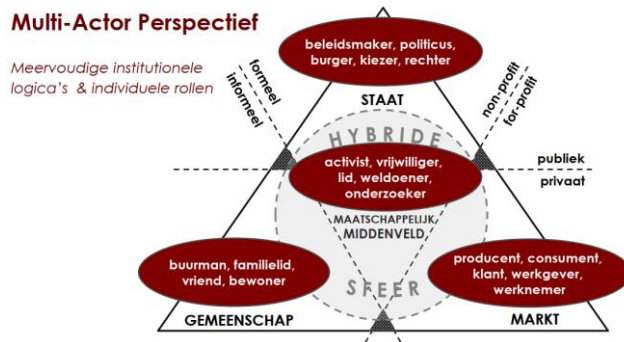
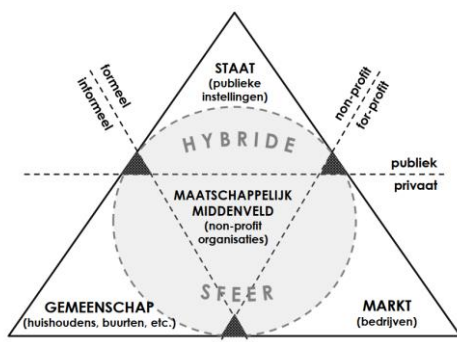
Machtsrelaties in transities

Om maatschappelijk problemen aan te pakken is technologische innovatie noodzakelijk, maar niet voldoende. Er zijn ook transformatieve sociale innovaties nodig die bijdragen aan rechtvaardige transities. Het veranderen van sociale relaties vraagt om nieuw denken, nieuw doen en nieuw

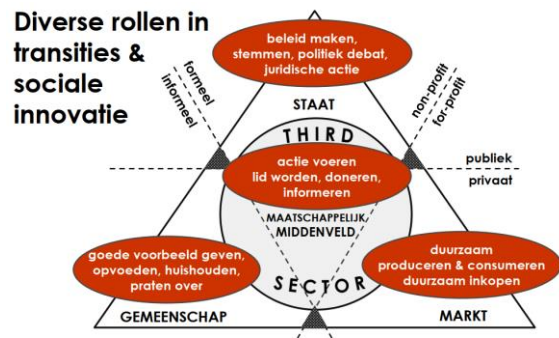
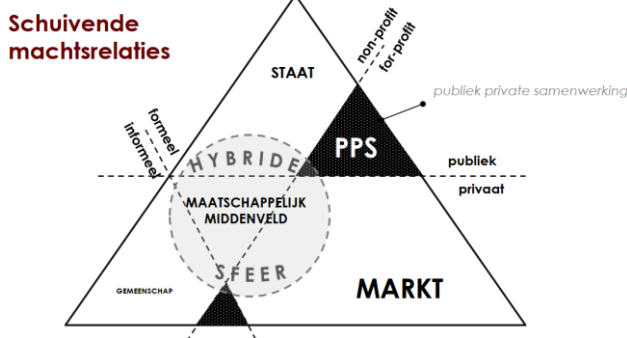
organiseren. Innovatie draagt bij aan een transformatie naarmate het dominante structuren en instituties kan uitdagen, veranderen en/of vervangen.

In structuren en instituties zitten machtsrelaties, zoals ongelijkheid, onderdrukking, uitsluiting, uitbuiting of onrechtvaardigheid. Door innovaties en transitie worden deze veranderd en/of gereproduceerd. Vaak is onbekend welke machtsrelaties in stand worden gehouden of worden gecreëerd.

Door vanuit het Multi-Actor Perspectief (MAP) te kijken naar de transitie wordt inzicht verkregen in institutionele logica. Als individu heb je verschillende rollen in verschillende instituties die interne individuele worstelingen met zich mee kunnen brengen.



Schuivende machtsrelaties en grenzen tussen institutionele logica's is op zichzelf ook een vorm van sociale innovatie. Voorbeelden hiervan zijn de opkomsten van coöperaties, gamification, andere vormen van financiering, participatie, burger protesten & lokale energie inwinning. Als individu heb je tevens diverse rollen in transitie en sociale innovatie.



Interventies kunnen onbedoelde machts effecten met zich meebrengen, zoals meer ongelijkheid, uitsluiting of machtsstrijd. Enkele voorbeelden: rijk/arm, jong/oud, werkgever/werknemer, grote bedrijven/startups, nationale politiek/lokale politiek en ambtenaar/politicus. Door het inzichtelijk maken van onbedoelde machtsrelaties kan een morele afweging van voor- en nadelen gemaakt worden, de keuze worden uitgelegd en eventueel extra oplossingen worden bedacht voor ongewenste effecten.

Rol van macht in transitie

Wat is macht eigenlijk? Ik heb geen macht en zij wel zorgt voor machteloosheid, wat een groot obstakel is voor verandering. Macht is het vermogen (om middelen te mobiliseren) om doelen te verwezenlijken. Macht is relationeel: X over Y, X meer/minder Y & X anders Y.

Er zijn verschillende middelen om doelen te verwezenlijken:

menselijk	personeel, leden, kiezers, klanten, achterban, netwerk
mentaal	informatie, concepten, ideeën, kennis
monetair	financieel kapitaal, cash, aandelen, muntenheden
artefact	apparaten, producten, gebouwen, infrastructuur
natuur	grondstoffen, land, fysieke ruimte

Daarnaast zijn er drie verhoudingen in macht:



power to



“getting things done”

Capacity to mobilise resources to achieve specific goals.

Includes intentionally effecting outcomes.

power over



“forcing & dominating”

Force/impede others to do what they would otherwise (not) do.

Includes domination, dependency, oppression & exploitation

Visible, hidden, invisible or unconscious.

power with



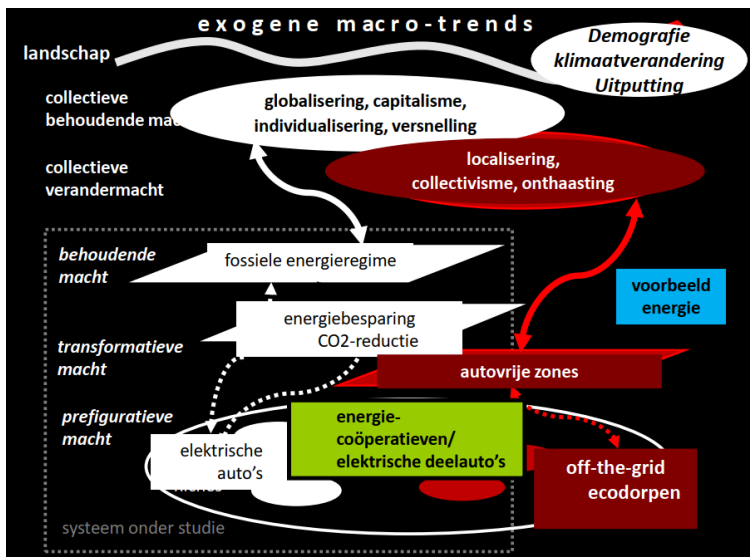
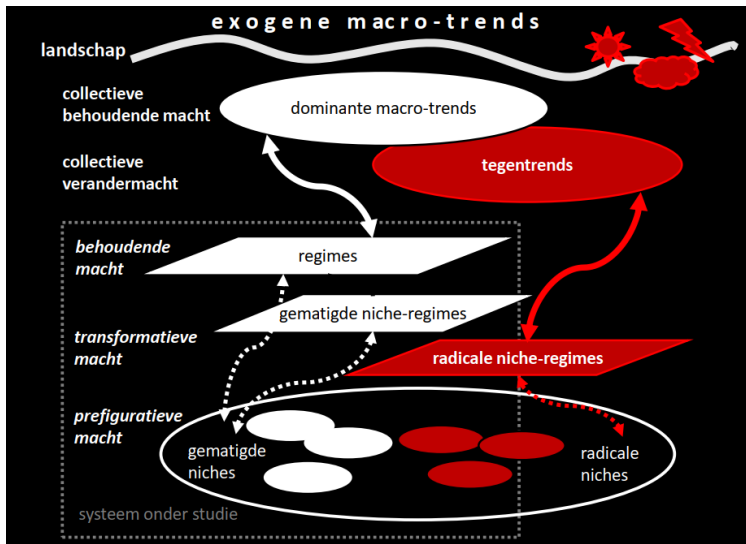
“acting in concert”

Collective capacity to collaborate to achieve common goals.

Includes coaction & empowerment as a goal in itself.

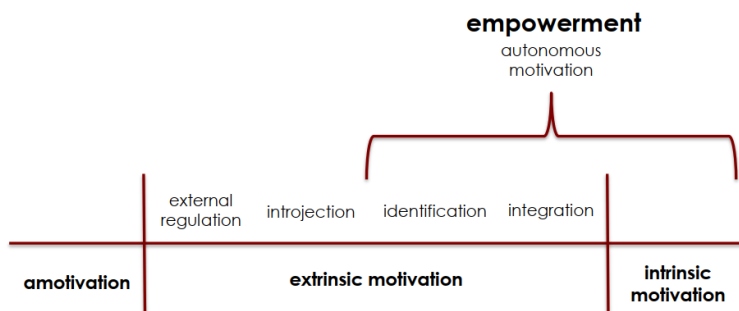
Macht op verschillende niveaus:

- Innovatie of prefiguratieve macht: nieuwe dingen ontwikkelen in niches.
- Tegen of transformatieve macht: uitdagen en ontmantelen van bestaande structuren.
- Behoudende macht: nieuwe regels toepassen in bestaand regime en behouden van onderdelen uit bestaand regime.
- Collectieve macht: behoudend door dominante trends in macro landschap of veranderend door tegentrends.



Empowerment in transitities

Een grote uitdaging bij het sturen van transitities is empowerment of het geloof om macht uit te oefenen. De voorwaarden om macht uit te oefenen zijn: toegang tot middelen, vaardigheden en wil. Creëer een omgeving waarin mensen zichzelf kunnen empoweren. De wil is gekoppeld aan autonome motivatie, wat bestaat uit motivatie gekoppeld aan doelen, waarden of intrinsieke beweegredenen.



Je kan iemand autonoom motiveren door:

- Autonomie: bepalen wat ik doe in lijn met mijn waarden
- Competentie: weten hoe het moet
- Er bij horen: relatie met anderen
- Impact: dat het zin heeft en je als individu verschil kan maken
- Betekenis: geloven in wat je doet
- Veerkracht: volgende keer het wel kunnen en adaptief kunnen handelen

Daarbij worden drie stijlen van interpretaties genoemd:

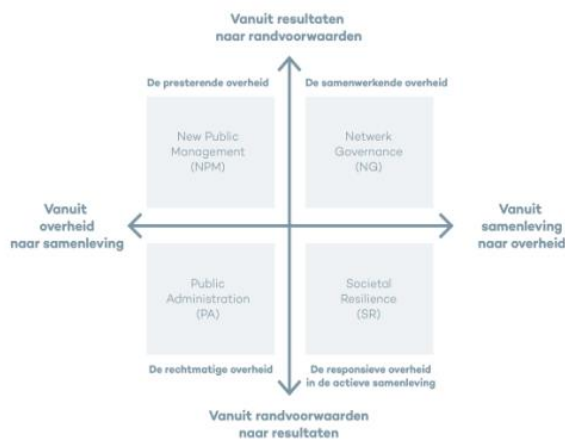
1. Attribution: gevolg en oorzaak
2. Evaluation: succes en falen
3. Visioning: toekomst interpretatie

Radicale verandering krijg je niet met draagvlak, wel met empowerment! Collectieve empowerment is transitie management. Macht is doelgericht beïnvloeden.

Door radicaal transformatief te zijn verliest het uiteindelijk zijn radicaliteit wanneer het onderdeel wordt van het nieuwe systeem met nieuwe problemen. Omarm de paradox: innovatie wordt uiteindelijk meer mainstream én je radicale kern koesteren. Radicaal denken, diplomatiek doen.

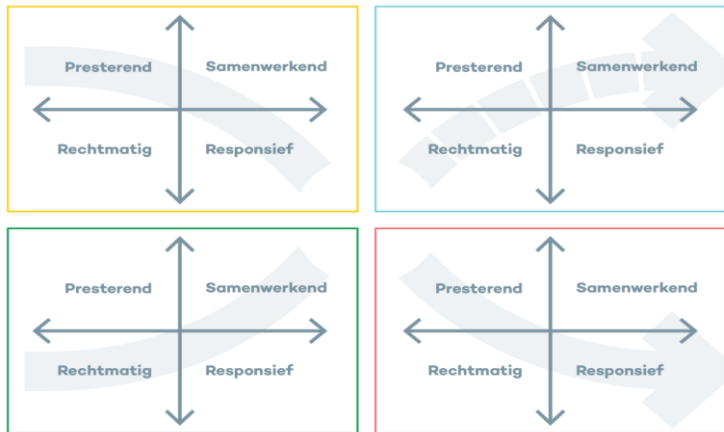
Overheid in transities

Naast de X-Curve voor het denkraam en beeld op transitiedynamiek is onderstaand NSOB (sturingskwadrant voor overheden) raamwerk ontwikkeld voor strategiebepaling.



Het sturingskwadrant wordt vaak met de klok mee doorlopen, beginnend linksonder ((rechtmatig). Het is echter vaak ook mogelijk om de omgekeerde volgorde te doorlopen, startende rechtsonder

Door beide te combineren kunnen specifieke betekenis, toon, keuzes, taal, instrumenten worden ingezet om richting te geven aan transities.



'Zo gaat het nu eenmaal' is een signaal voor verandering. Met een ontwerpende richtinggevende overheid die de transitie kan beïnvloeden en sturen. De ambtenaar wordt soms gezien als een vast onderdeel van een (oud) systeem, maar in transitiedenken wordt de ambtenaar juist een cruciale rol toegedicht: door vanuit het systeem transities te zien en met elkaar te beïnvloeden, is de rol juist sterk en cruciaal.

Het is een geweldige tijd om ambtenaar te zijn. De overheid moet zich verhouden tot een snel, hevig en wezenlijk veranderende samenleving. De overheid wordt in een andere rol gedwongen. Voor crises en transities is een wendbare en tegelijk verantwoordelijke overheid nodig die verschillende rollen kan vervullen in verschillende domeinen. Soms een sterk sturende rol, soms een faciliterende en dan weer een beschermende rol. Dat vraagt om een transitie van de overheid zelf. Zodat die wendbaar, slim, flexibel en integraal werkt. Niet bewegen is geen optie want dan verliest de overheid aan draagvlak. Dit moet niet gezien worden als een bedreiging maar als een mogelijkheid. Overheid moet proactief inspelen op veranderingen, op zoek naar nieuwe rollen en werkwijzen passend bij de eisen van een moderne samenleving. Per domein kan de rol van de overheid in een transitie(fase) verschillen.



De deelnemers noemen zichzelf als groep de 'Coalition of the Willing' en werken aan de volgende transities:

Maatschappelijke transitie

- Verbonden Stad (Zeger)

Mobiliteitstransitie

- Algemeen en beleid (Sander)
- Logistiek (Johanneke, Vera, Fjodor en Willem)
- Deelmobiliteit (Jeroen)
- Fiets (Maaïke)
- Hubs (Willem)

Duurzaamheid / Circulaire transitie

- V&OR verduurzamen (Cas)
- Van wegwerp naar hergebruik economie (Michel)

Digitaliseringstransitie

- Mobiliteitscentrale van de Toekomst (Zeger)

Energietransitie

- Laadpalen (Aart)

Ruimtelijke transitie (met oa woningbouwopgave)

- Gebiedsontwikkeling nieuwe stad (Jolien en Max)
- Gebiedsontwikkeling bestaande stad (David)
- Toekomstbestendigheid (beheer, onderhoud en vervanging)

- Openbare Ruimte (Michel)
- Tunnels (Ruben)
- Bruggen en Kademuren (Maarten, Joost en Tim)
- Instandhoudingsopgave – Groot Onderhoud & Vervanging (Monique en Rombout)

Organisatieverandering V&OR tgv transitie

- Strategie (Willem)
- Beleid (Eert en Sander)
- Kennis (Barry)

Niemand uit de groep werkt specifiek aan de volgende transitie:
sociale, grondstoffen, financiële, landbouw- en voedsel en democratische transitie.

Enkele punten uit gesprekken tijdens training

We zijn goed als we een bestuurlijke opdracht krijgen, er speelt echter de behoefte voor strategisch advies en bredere integrale complexiteit. Dat organiseren we nu in het schrijven van stukjes. Hoe organiseren we continu transitie management

- Amsterdam is momenteel weinig ambitieus. Het gesprek gaat vooral over bezuinigingen.
- We moeten meer werken vanuit radicale en gewenste toekomst om transitie te kunnen richten.
- We kunnen de leefomgeving aanpassen om specifiek gedrag uit te dagen en verandering te realiseren.
- Er is behoefte aan meer alternatieven, laten we meer tijd nemen om de niches buiten de gemeente op te sporen en groter te maken.
- Er zouden meer collega's bezig moeten zijn met specifiek transitie management om daarin ook opdrachten te doen zoals bijv ontdekken van barrières, machtsrelaties, ombouwen bestaande regelgeving of afbouw voorstellen.
- Besef van urgentie vergroten.
- De stapeling van ambities werkt verlamdend en complex. Aanleiding voor systeemtransitie.
- Hoe politiek goed betrekken bij keuzes en sturing in transitie?

Waar staan de deelnemers en organisatie nu?

- Gezien de coalitieonderhandelingen en financiële situatie schat ik in dat PBK een optimalisatie wordt
- We staan voor een forse veranderopgave. De basis op orde brengen moet hand in hand gaan met de uitrol van nieuwe projecten en pilots met en door de branche, waarvan de resultaten weer input vormen voor de uitrol over de rest van de stad
- Te weinig ruimte in Amsterdam om de stad én leefbaar én veilig én bereikbaar te houden en aan alle doelstellingen te voldoen
- Veel kleinschalige niches, nu moment om hergebruik aan te jagen
- Ik draag bij aan opbouw en opschaling pilots en richt me op ombouw van oude werkwijzen

- Verschuiving naar markt omdat zij veel meer kunnen dan wij denken en gewoon beter omdat wij worden beknot in onze middelen
- Door succes fiets nu geparkeerde fietsen ten koste van leefbaarheid

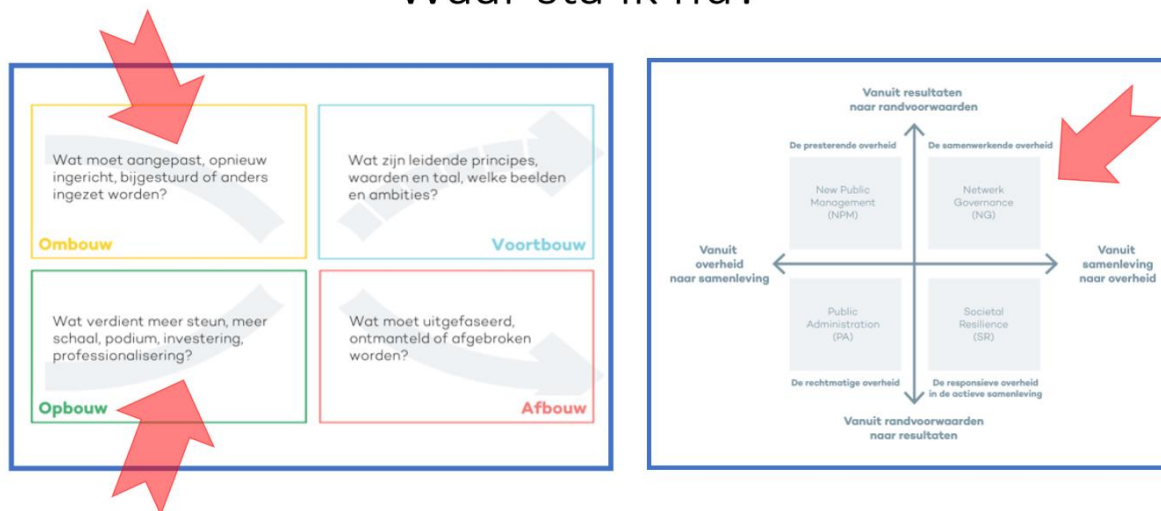
We voelen de spagaat, vervangen en instandhouding met losse projecten, programma's geredeneerd vanuit silo's zodat we krijgen wat we hadden. Met beperkte capaciteit en middelen. Echter ook vele andere doelstellingen die we moeten meenemen. We zitten in een onvolhoudbare situatie, we zullen moeten werken aan systeemtransitie.

Wat gaan de deelnemers zelf veranderen (vanuit besef, leerproces en verandering)?

- We moeten durven stoppen met wat we altijd deden
- Meer experimenteel vernieuwend onderzoek voor transitie
- Organisatie van transitie management
- Binnen regime adviezen geven en voorstellen doen om koers van V&OR bij te sturen en daarmee de stad te veranderen
- Vanuit samenwerking met de markt tot wederkerige afspraken en prestaties te komen

Momenteel wordt door de deelnemers veel focus gelegd op ombouw en opbouw en vanuit samenwerkende overheid.

Waar sta ik nu?



- Samenhangende programmering beginnen met de hoofdprogrammering.
- We bekijken het opstarten van pilots en projecten. Check waar we nu staan en wat realistisch is.
- Uitdragen integrale kijk op keuzes en dat het werk niet gaat over zo goed en efficiënt mogelijk maar over de sociale vraag hoe we schaarse ruimte eerlijk kunnen verdelen.
- Ontwikkelplan vaststellen met 10 actiepunten om samen koers te bepalen.
- Meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid duurzaamheids transitie en organisatieveranderingen in ieder zijn rol benadrukken.
- Radicale verbeelding en gewenste toekomst schetsen
- Laten zien hoe achterhaald bestaande praktijk is en soms processen zelf te wijzigen.
- Inkoopprocessen alvast een deel slopen
- Gezamenlijke transitietaal en radicale visie ontwikkelen en delen met directies: pamflet

Wat vragen de deelnemers van de organisatie?

V&OR is nu behoudend (instandhouding en optimalisatie van het bestaande). Veel collega's voelen dat ze niet werken aan de juiste opgaven. Voor dit gevoel is nu weinig ruimte wat leidt tot vluchten, verzuim, terugtrekken en teleurstelling. Niet de juiste investeringen kunnen doen voor het gewenste doel.

Durf/leef

- Prioriteit geven door financiële ruimte en politieke wil.
- Durven maken en systemen durven afbreken.
- Als overheid rol nemen vanuit randvoorwaarden naar resultaten (rechtmatig & responsief)
- MT ruimte geven door goed af te wegen en medewerkers die ruimte opeisen

Visie

- Bewuster de visie organiseren rondom transitie management.
- Met MT & V&OR bepalen waar we heen willen en welke manier van werken en welke houding naar bestuur.
- Korter, bondiger en visueel. Zodat men snapt wat de bedoeling is en echt kan bijdragen.
- Kennis is nodig, meer samen ontwikkelen.
- Een wenkend perspectief bieden.

Doorbreken

- Gemeenschappelijke ambities en prioriteiten (V&OR breed)
- Ben je bewust van transitie én organiseer je er op, over 'reguliere' organisatiegrenzen heen
- Organisatie bredere nadenken over transitie en rollen overheid én één taal spreken over transitie
- Transitie management samen doen, elkaar vast houden en wij als groep elkaar op blijven zoeken

Conclusies

- Integraal werken: teams / afdelingen doorbreken
- Gezamenlijke radicale visie creëren met daarin een transitieaanpak
- Sturingsmix creëren waarbij een duidelijkere rol maar ook verschuivende rol van de overheid naar boven komt.

Eyeopeners sessie op enkele use cases deelnemers

Snel helderheid vertaling en interpretatie coalitieakkoord. Hoe moeten we daar als organisatie mee omgaan? Met elkaar bespreken en tot keuzes komen. Wat wij moeten betekenen in transitie en wat dat vraagt van onze organisatie.

We werken onvoldoende integraal samen, we nemen wel kennis van de ander, maar we werken niet samen aan oplossingen. Écht prioriteren, eindbeeld helder, gezamenlijk committeren, voorstellen die integraler zijn besproken en bijdragen aan later. Niet alle ambities in werk met werk maken stoppen. Ambities loslaten en focussen op dingen die je echt wilt bereiken. In elk gesprek! Later – Nu – Straks

Glas halfvol, er gebeuren mooie dingen, we zien ook meer verandering in de organisatie. Ook voelen we ons machteloos. Wat is de radicale visie? Mogen we ons daarover uitspreken? Hoe komen we tot een lonkend perspectief? Juist verschillende visies past bij deze tijd.

Er is een gevoel van ontsteking vanwege de onvolhoudbaarheid in de organisatie, de quick-wins zijn op en zitten nog in de vermijding van de pijn. We proberen het spel ook slim en strategisch te spelen. Nood aan een wenkend perspectief ook voor de stad. Drive en pijn aangaan.

Laat burgers meedenken in moeilijke keuzes.

Opdrachten

Opdracht 1: welke les heb je geleerd?

Evalueer wat je hebt geleerd uit de theorie. Welke nieuwe inzichten heb je opgedaan en waar wil je nog meer op verdiepen?

Opdracht 2: aan welke transitie werk jij?

Evalueer voor jezelf aan welke transitie jij werkt. Welke problemen spelen daar echt? Welke patronen herken je? Wat is het gewenste toekomstperspectief?

Opdracht 3: gebruik het multi-level perspectief op de transitie waar jij aan werkt

Welke macro ontwikkelingen zie je? Welk regime houdt het huidige systeem in stand? Welke beloftevolle niches zie je?

Opdracht 4: plot jezelf op de X-Curve

Plot jezelf op de X-Curve. Werk je vooral aan ombouw, opbouw of afbouw? Waar heb je minder of geen aandacht voor in de transitie?

Opdracht 5: welk transitietype ben jij?

Welke rol heb je nu en welke rol past het best bij je of zou je wel eens willen uitproberen?

Opdracht 6: gebruik het multi-actor perspectief op de transitie waar jij aan werkt

Wat zijn jouw (gewenste) rollen in transities vanuit het multi-actor perspectief? Ervaar je spanningen & uitdagingen tussen die rollen? Zo ja, welke?

Opdracht 7: welke macht oefen jij uit in transities?

Welke soorten macht kan en wil jij uitoefenen en hoe radicaal wil jij zijn? Wie zijn jouw bondgenoten? Wat zijn onbedoelde machtsimplicaties van jouw interventies?

Opdracht 8: hoe empower jij anderen?

Hoe ervaar jij (dis)empowerment? Wanneer voelde jij je empowered? Welke dimensies van empowerment pas jij vooral toe? En waar zit jouw motivatie voor jouw werk?

Opdracht 9: doe een eyeopener sessie en ga in gesprek met iemand

Luister naar de ander die iets vertelt over de opgave, moeilijkheden en wat anders moet. Luister, deel jouw emoties en deel jouw eyeopener.



Wij zijn een *Coalition of the Willing*. Vol energie, visie, daadkracht en handelingsperspectief. Nog maar het begin van de transitie!

Wij waren bij de geboorte van iets, het gaf ons energie en drive, we weten niet exact waarheen, maar wel dat we een andere toekomst wensen!

Sander, Vera, Fjodor, Max, Maarten, Willem, Zeger, Maaïke, Jeroen, Cas, Michel, Aart, Max, Jolien, David, Ruben, Joost, Tim, Monique, Rombout, Eert en Barry