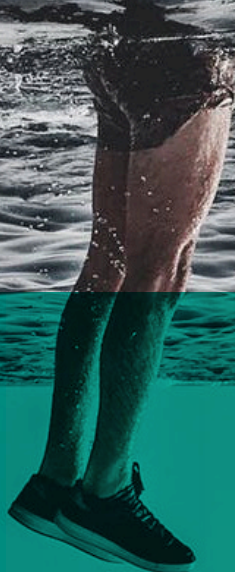


HET WAAR- MAKEN VAN TRANSITIE- OPGAVEN IN WATER



Tien principes die
handvatten bieden
om transitie
te versnellen

Judith Hoogenboom,
Monique de Leeuw,
Katinka Bergema en
Loek de Bonth

Transitiemanagers
bij VanWaarde



INLEIDING

Nederland staat aan de vooravond van een watertransitie. Door klimaatverandering en intensief watergebruik hebben we steeds vaker te maken met te veel of te weinig water en met water van onvoldoende kwaliteit. Het huidige watersysteem loopt tegen zijn grenzen aan. Met de droge zomers van de afgelopen jaren is de noodzaak en urgentie voor een andere kijk op het Nederlandse watersysteem duidelijk geworden en vraagt om snelle actie. Maar waar moet je beginnen? Wat is nodig? En vooral ook: Hoe gaan we het doen? Om richting te geven aan de watertransitie en deze te versnellen, is het noodzakelijk om anders te denken, anders te doen en ons anders te organiseren.

In deze paper delen wij vanuit onze kennis en ervaring hoe transitieopgaven waargemaakt kunnen worden. Met het doel om andere leiders van transitieopgaven (toekomstmakers zoals wij ze noemen) te inspireren en handvatten te geven. Zodat we samen impact maken.

tran·si·tie (de; v; meervoud: transities) 1. overgang, verandering (Van Dale)

Wat is een transitie en wat zijn transitieopgaven?

Een transitie is een structurele verandering van de maatschappij, die het resultaat is van op elkaar ingrijpende en elkaar versterkende grootschalige technologische, economische, juridische, ecologische, sociaal-culturele en institutionele ontwikkelingen. Een transitie is een procesinnovatie die een (deel van de) maatschappij compleet verandert en als vernieuwing de grenzen van organisaties overstijgt.

Een transitie vraagt een lange adem: naar verwachting gaan er één tot twee generaties overheen voordat een transitie heeft plaatsgevonden. Transitie zijn autonome processen waarvan de richting en snelheid te beïnvloeden zijn door het waarmaken van transitieopgaven.

Bij VanWaarde werken we aan transitieopgaven. Een transitieopgave is een sectoroverstijgende opgave die systeemdoorbrekend richting en versnelling geeft aan een transitie.

WAAR STAAN WE

OPROEP TOT EEN WATERTRANSITIE

Droge voeten, veiligheid en voldoende betrouwbaar schoon water. Zo vanzelfsprekend als het klinkt, is het allang niet meer. We kampen met wateroverlast en watertekort. De droge zomers van de afgelopen jaren hebben hun sporen nagelaten: verzilting van (oppervlakte)wateren, onvoldoende wateraanvoer en een verslechtering van de waterkwaliteit. De watersector doet een oproep om een klimaatrobuust watersysteem te ontwikkelen door water sturend te laten zijn voor de ruimtelijke inrichting, water beter vast te houden (waterbestendigheid), zuinige omgang met water, de waterkwaliteit te verbeteren en vervuiling te voorkomen. Een oproep tot een watertransitie!

WATER ALS VERBINDENDE FACTOR

De roep om een watertransitie is groot. Het is echter niet de enige uitdaging waar we als maatschappij voor staan. De energietransitie, onze woningbouwopgave, de stikstofproblematiek, biodiversiteit en het klimaat zijn voorbeelden van uitdagingen die ook om radicale oplossingen vragen. Water vormt bij al deze opgaven een verbindende factor. De waterwereld maakt daarom niet alleen zelf een transitie door, maar speelt ook een belangrijke rol in andere transities. Met deze bredere kijk op water ontstaat de noodzaak voor waterschappen, drinkwaterbedrijven en andere ketenpartners anders te denken, te doen en zich te organiseren in de toekomst. Dit vraagt om fundamentele aanpassingen van het huidige systeem waarin we vandaag de dag werken. Niet alleen de bestaande kerntaken van de drinkwaterbedrijven en de waterschappen met de daarbij behorende verantwoordelijkheden staan onder druk, maar ook de context waarin deze worden uitgevoerd verandert.



‘De waterschappen krijgen als gevolg van de klimaatverandering veel meer taken dan vroeger en worden daarmee ook politieker’

GroenLinks-Kamerlid Laura Bromet
NOS 22-06-2020

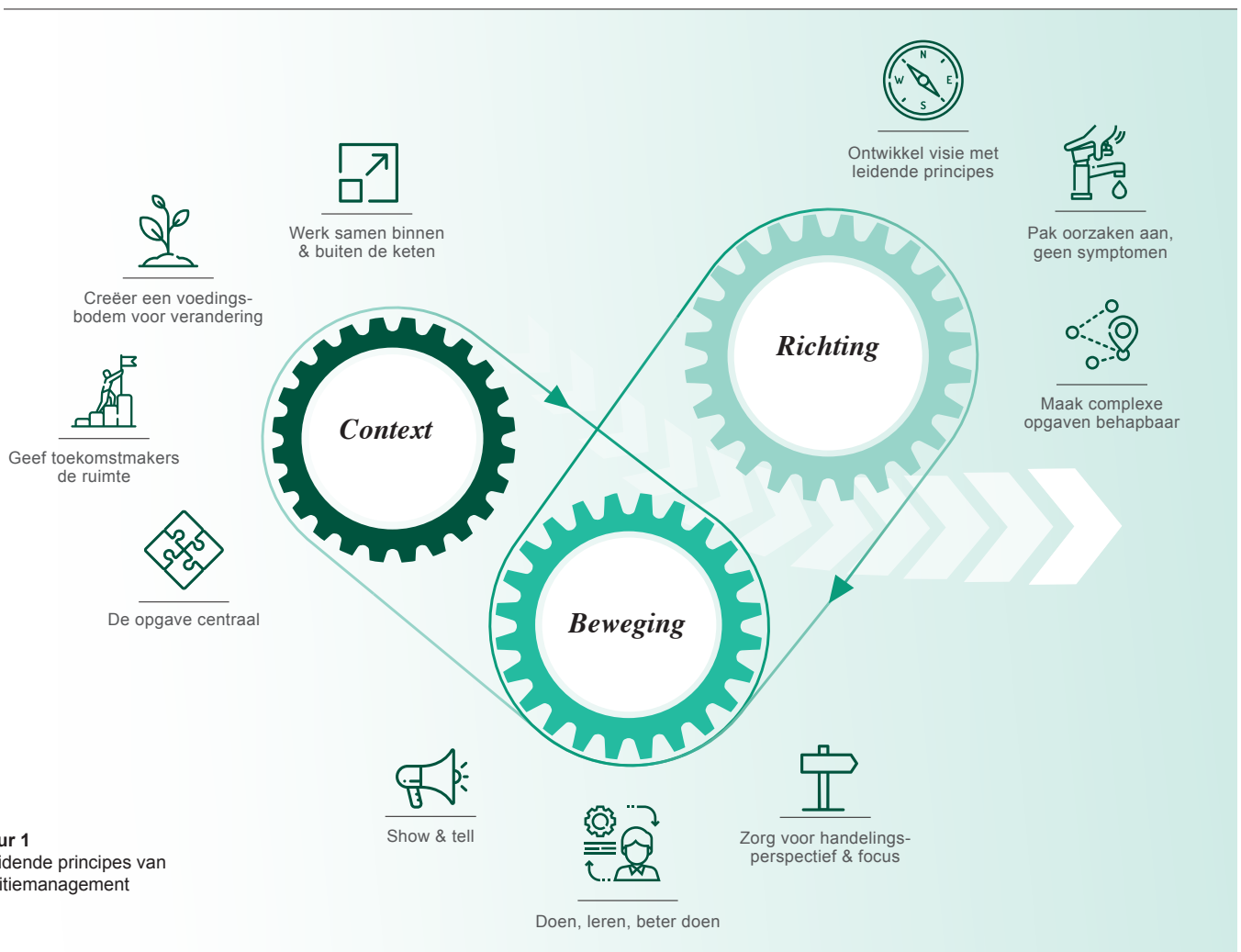
VAN AMBITIE NAAR REALISATIE

Steeds meer partijen zien in dat er fundamentele veranderingen nodig zijn. Aan visies en ambities is er dan ook geen gebrek. Maar de volgende stap is het daadwerkelijk realiseren van de benodigde verandering. Dat is niet eenvoudig. Er spelen veel partijen en belangen mee. Het afbouwen van oude systemen en opbouwen van nieuwe systemen is complex. Het doorbreken van bestaande denk- en werkwijzen kost veel tijd. Kennisontwikkeling en (technische én sociale) innovaties zijn niet in een paar maanden geregeld. Bovendien spelen onzekerheden een rol: wat wordt de uitkomst van wat we aan het doen zijn? Wat kost het? Wat zijn de risico's? Wat betekent het voor onze organisatie en mijzelf? Het realiseren van de watertransitie en het bijdragen aan andere transities vraagt om grote denk- en doekracht. De transitieopgaven waar we voor staan kennen geen kant en klare oplossingen. Je kunt ze niet aansturen als een project of managen vanuit de lijn. Daarvoor zijn ze te complex, onvoorspelbaar en organisatie overstijgend. Maar wat moet je dan doen als je verantwoordelijk bent voor een dergelijke opgave?

10 PRINCIPES VOOR HET WAAR- MAKEN VAN TRANSITIEOPGAVEN

Om transitieopgaven waar te maken, moeten we zoals gezegd anders gaan denken, doen en ons anders organiseren. Vanuit onze kennis- en praktijkervaring zijn we als VanWaarde tot 10 principes voor het waarmaken van transitieopgaven gekomen. Principes die ons helpen bij het veranderproces. Er is geen specifieke volgorde in de principes, maar ze kennen wel samenhang. De tien leidende principes zijn onder te verdelen in 3 clusters. Hieronder weergegeven in figuur 1. Eén cluster van principes, gericht op de omgeving waarin de veran-

dering moet plaatsvinden: de context. Eén cluster, gericht op waartoe de verandering moet leiden: de richting. En tenslotte een cluster van principes gericht op de verandering zelf, ofwel het in beweging komen om de manier waarop we denken, doen en ons organiseren daadwerkelijk te veranderen: de beweging. Afhankelijk van de fase en de situatie kijken we vanuit deze verschillende clusters 'context, richting en beweging' naar de transitieopgave. Hiermee krijgen we antwoord op de veel gestelde vraag: HOE gaan we het doen?



Figuur 1
10 leidende principes van
transitiemanagement

1

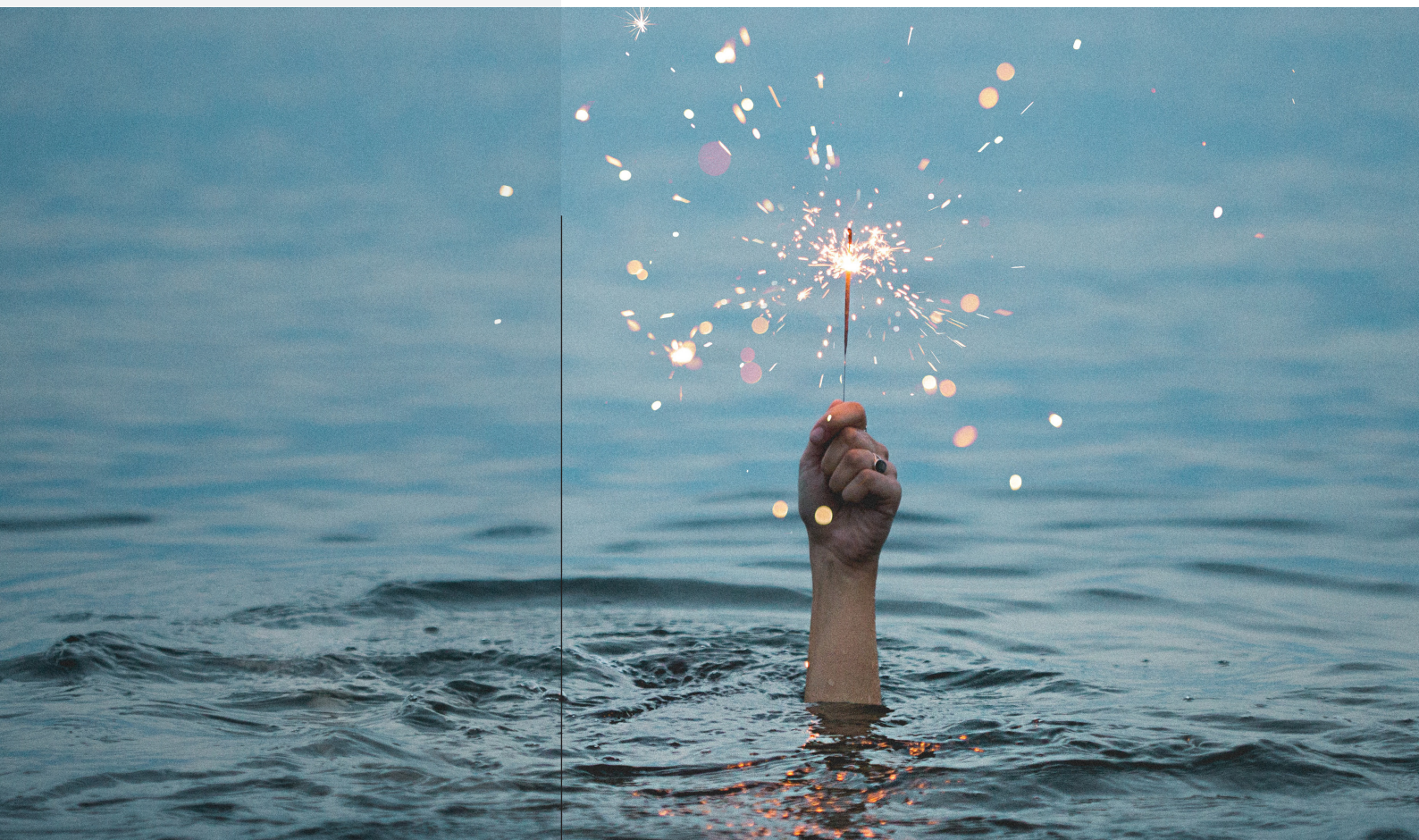
**De opgave centraal****DE OPGAVE CENTRAAL**

Dit principe is één van de belangrijkste, maar ook één van de meest moeilijk te hanteren principes van allemaal. Zonder dit principe te hanteren in ons denken en doen, is het onmogelijk transitieopgaven waar te maken. Zoals gezegd is onze wereld complex. Om efficiënt met deze complexiteit om te gaan, is onze wereld door de jaren heen strak georganiseerd. We hebben een systeem ontwikkeld, waarin vaste patronen van denken en doen zijn ontstaan. Zo hebben we organisaties met eigen belangen, medewerkers met afgebakende verantwoordelijkheden, maatschappelijke verwachtingen en wettelijke kaders die hierbij als randvoorwaarden gelden. Dit systeem zal op onderdelen voor het waarmaken van transitieopgaven losgelaten moeten worden en bestaande zaken zullen ter discussie gesteld moeten worden. De per definitie sector overstijgende opgave zal in het denken en doen centraal moeten staan, zonder 'last' te hebben van bijvoorbeeld de eigen organisatiegrenzen en soms zelfs de eigen organisatiebelangen. Alleen dan kan er een nieuw systeem ontstaan. Een systeem dat ruimte biedt aan de noodzakelijke veranderingen.

Hoe groter de (persoonlijke) overtuiging dat de verandering urgent is, des te makkelijker systeembarières wegvallen en ruimte ontstaat om buiten de bestaande kaders te denken en nieuwe kaders te creëren.

De eerste stap bij het waarmaken van een transitieopgave is om met alle direct betrokkenen helderheid te krijgen over de opgave.

Geen eenvoudige stap, omdat we niet alleen ons persoonlijk - en organisatiebelang los moeten laten, maar het ook over de opgave eens moeten worden met betrokkenen. Ook met partijen die geen onderdeel zijn van het bestaande speelveld, maar mogelijk deel uitmaken van de nieuwe oplossing. Zodra de opgave, over systeemgrenzen heen door alle betrokken wordt omarmd, is een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle samenwerking aanwezig.



Een voorbeeld

Een inspirerend voorbeeld van 'de opgave centraal stellen' is de samenwerking die bestaat tussen de Provincie Gelderland, Vitens, Waterschap Rivierenland, Waterschap Vallei en Veluwe en Waterschap Rijn en IJssel onder de noemer 3DW. Zij hebben de opgave Een Duurzame Drinkwatervoorziening in een Duurzaam Watersysteem omarmt als een maatschappelijke opgave. Door deze opgave centraal te stellen, ontstaan nieuwe perspectieven, die tot nieuwe oplossingen leiden.

2



**Geef toekomst-
makers de ruimte**

GEEF TOEKOMSTMAKERS DE RUIMTE

Veranderen brengt onzekerheden met zich mee. Daar zijn (informele) leiders met lef voor nodig die vanuit de opgave de schaal op durven te zoeken die nodig is voor verandering, en dus buiten de gebruikelijke kaders van denken en doen. We noemen dit toekomstmakers; de mensen die vooruit stappen en onzekerheid als ‘part of the deal’ zien. Toekomstmakers kunnen omgaan met weerstand, hebben overtuigingskracht en zijn intrinsiek gemotiveerd om transitieopgaven op te pakken. Dit type mens (zie kader volgende pagina) is gebaat bij ruimte, zodat ze met het oog op de opgave kunnen doen wat er nodig is om de opgave te realiseren.

Om de watertransitie te versnellen zijn toekomstmakers binnen verschillende type organisaties én op verschillende niveaus nodig: op operationeel, tactisch en op strategisch niveau. Zowel ambtelijk als bestuurlijk. Door deze combinatie van niveaus, ontstaat een constructieve samenwerking die inclusieve besluitvorming mogelijk maakt¹. Een belangrijke voorwaarde om te veranderen! Daar past institutioneel denken niet langer bij.

Een voorbeeld

Een voorbeeld van toekomstmakers zijn de initiatiefnemers van de energie respectievelijk grondstoffen-fabriek (EFGF). Zij zagen, elk vanuit een eigen positie, een gezamenlijke opgave. Ze hebben de koppen bij elkaar gestoken en hebben, op eigen wijze en tegen de stroom in, een visie ontwikkeld op energie en grondstoffen uit afvalwater. En hebben heel veel mensen, tot op de dag van vandaag, in beweging gebracht in het licht van de door hen ontwikkelde visie.

¹ <https://www.oecd.org/cfe/regionaldevelopment/OECD-Principles-Water-dutch.pdf>



Kenmerken van toekomstmakers

- Zijn in staat het hier en nu in het grotere geheel te zien;
- Hebben visie, geven aan 'waar het heen moet';
- Hebben daarmee een verhaal dat inspireert;
- Kunnen omgaan met onzekerheid, durven 'op pad te gaan';
- Beschikken over een sterk moreel kompas;
- Hebben uithoudingsvermogen op dode momenten;
- Leggen van nature verbindingen met andere mensen en andere inhoud;
- Beschikken over de capaciteit om mensen in één richting te laten bewegen;
- Zorgen voor effect/impact;
- Durven organisatiegrenzen en regels te doorbreken.

3

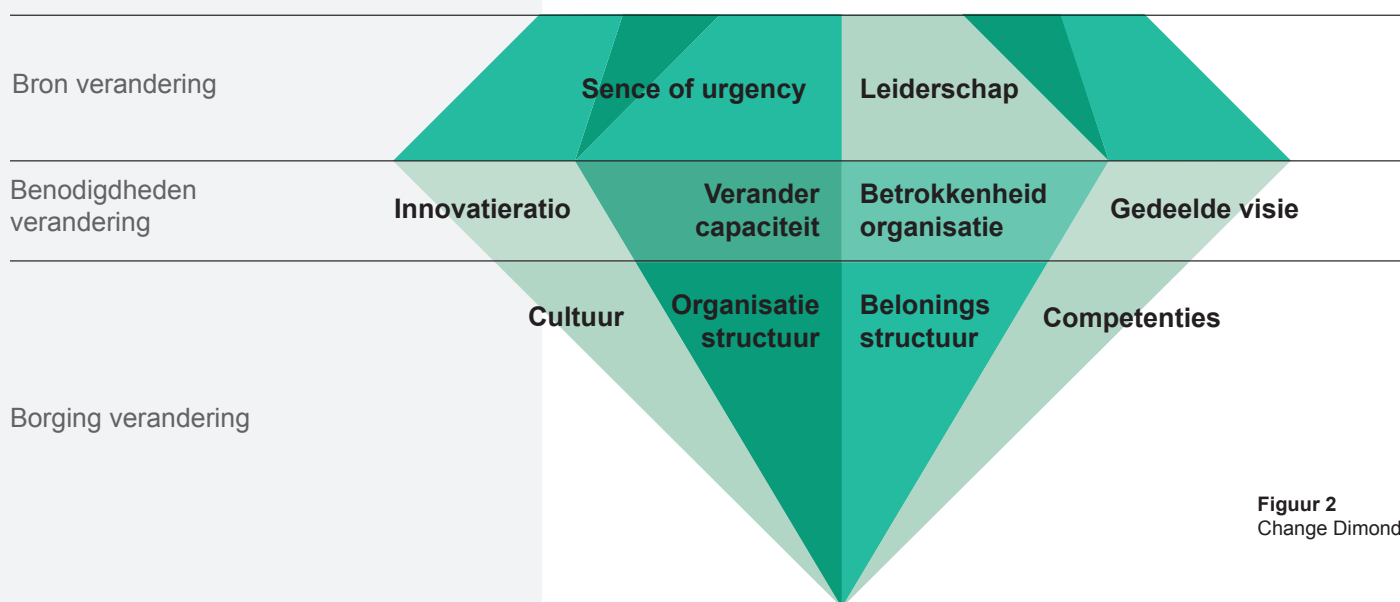


Creëer een voedingsbodem voor verandering

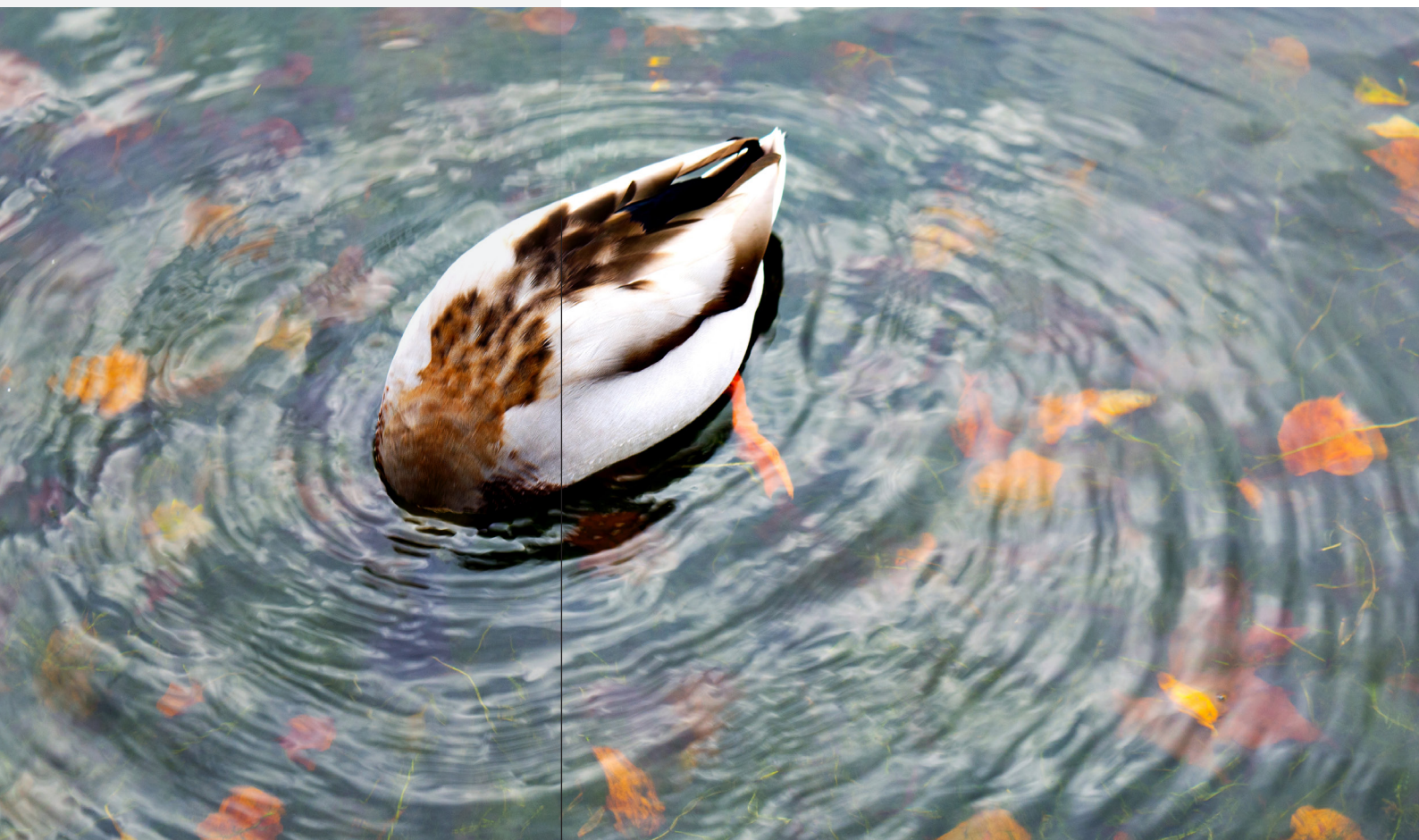
CREËER EEN VOEDINGSBODEM VOOR VERANDERING

De watertransitie en de daaraan gekoppelde andere transitieën vragen om structurele verandering: met nieuwe perspectieven ontstaan nieuwe oplossingen en dus ook nieuwe rollen, taken en verantwoordelijkheden. Het is echter de vraag of er binnen één organisatie, tussen organisaties en in de totale keten (of zelfs daarbuiten) wel voldoende voedingsbodem voor deze noodzakelijke verandering aanwezig is? Door deze voedingsbodem voor verandering te analyseren, bijvoorbeeld door middel van interviews, wordt inzichtelijk of en hoe een organisatie en of keten aan de benodigde randvoorwaarden voldoen om met de opgave succesvol aan de slag te gaan. Wij gebruiken hiervoor de change diamond. Dit is een analyse instrument dat inzoomt op de randvoorwaarden bij de start van een verandering, de benodigdheden om de verandering te kunnen maken en de ruimte om de verandering te borgen.

Een gesprek over de uitkomsten van de analyse maakt de veranderopgaven helder. Naast inhoudelijke opgaven, moeten dit type veranderopgaven dus ook onderdeel uitmaken van een bredere transitieopgave.



Figuur 2
Change Dimond



Een voorbeeld

Een voorbeeld hiervan is de beweging die we gestart zijn bij een waterschap waar uit de change diamond analyse bleek dat de huidige cultuur de transitie naar een duurzaam waterschap niet ondersteunt. Er is een team samengesteld dat het mandaat en de opdracht heeft gekregen om duurzame verandering besmettelijk en verleidelijk te maken zodat steeds meer mensen mee gaan doen. Met een flinke dosis rebelse energie en doorzettingsvermogen werken zij aan het in het DNA krijgen van het duurzaam denken en doen bij alle collega's.

4



**Werk samen binnen
en buiten de keten**

WERK SAMEN BINNEN EN BUITEN DE KETEN

Met het centraal stellen van de maatschappelijke opgave is ketensamenwerking een logisch gevolg. Je kunt onmogelijk met maatregelen genomen door één organisatie maatschappelijke opgaven het hoofd bieden. Het vraagt dus om samenwerking in én over de ketens heen waardoor nieuwe coalities ontstaan. Dat klinkt logisch, maar omdat veel (water)organisaties intern nog te vaak opgeknipt zijn in lijn met de verschillende onderdelen van de keten, zit dat niet automatisch in de genen. Daar komt bij dat ook het samenwerken in de waterketen soms al ingewikkeld is, laat staan wanneer er met andere ketens samengewerkt moet worden.

Een van de grootste obstakels bij samenwerking binnen en buiten de (water)keten, is het onder druk komen te staan van de (bestaande) rol van betrokkenen en de consequenties daarvan. De discussies die dit - vaak los van de inhoudelijke opgave - met zich meebrengt staat voortgang in de weg.

Een voorbeeld

Een mooi voorbeeld van een dergelijke ketensamenwerking is de Ultieme Waterfabriek waar in de eerste fase bij de 20 deelnemende partijen expliciet de vragen zijn opgehaald om gezamenlijk aan te werken. Dit gaat bijvoorbeeld over institutionele vraagstukken zoals (1) of en zo ja in welke situatie het logisch is om drinkwater uit effluent te gaan maken en (2) wat de consequenties hiervan zijn.

5



Ontwikkel een visie met leidende principes

ONTWIKKEL EEN VISIE MET LEIDENDE PRINCIPES

Tot 10 jaar geleden was visieontwikkeling voornamelijk gebaseerd op (kwantitatieve) data-analyse. Bestaande gegevens werden geëxtrapoleerd om tot een voorspelbaar toekomstbeeld te komen. Deze methodiek staat ook wel bekend als forecasting. Vervolgens werd het creëren van een inspirerend, aantrekkelijk beeld van de toekomst met oplossingen 'de nieuwe standaard'. Door de methodiek van backcasting, het terug redeneren vanuit een lange termijn visie naar de bestaande situatie, werd duidelijk welke activiteiten benodigd waren om een gewenste eindbeeld te realiseren.

Voor het realiseren van transitieopgave voldoet deze manier van visieontwikkeling niet meer. We kunnen een gewenste toekomst namelijk niet meer uitrekenen en (nauwelijks nog) verbeelden, omdat fundamentele systeemveranderingen nodig zijn die onze toekomst onvoorspelbaar maken.



Figuur 3

De ontwikkeling van visieontwikkeling

De watertransitie leidt tot een wereld die volhoudbaar is. Waar water geen bedreiging vormt, er op het juiste moment voldoende schoon water is en water een bijdrage levert aan andere transitie dan de watertransitie. Hoe die wereld eruit ziet? Dat weten we nog niet. Maar we kunnen het wel met elkaar eens worden aan welke specifieke kenmerken deze nieuwe wereld moet voldoen. Door deze kenmerken te vertalen in leidende principes die ons handelen van vandaag bepalen, brengen we zo de gewenste toekomst dichterbij.

“De leidende principes (van de Omgevingsvisie Hollandse Delta) dragen bij aan het vergemakkelijken van de transitie in de leefomgeving, zodat de Omgevingsvisie Hollandse Delta door zowel interne- als externe stakeholders breed wordt gedragen. Ze geven ook houvast in de transitie naar maatschappelijke opgaven die we integraal en in gezamenlijkheid met de omgevingspartners willen oppakken. Denk hierbij aan de rol die we nemen als; normerende, adviserende of co-creërende overheid.”

(Marion Brandsma
Strategisch Beleidsadviseur
Fysieke Leefomgeving bij
Waterschap Hollandse Delta)

Een voorbeeld

Een mooi voorbeeld van leidende principes, is de door Wageningen University & Research ontwikkelde visie ‘Nederland in 2120’². Aan de hand van slechts vijf leidende principes op de inhoud, die ook lokaal toepasbaar zijn, is een visie voor Nederland in 2120 ontwikkeld.



De vijf leidende principes voor Nederland in 2120

- Natuurlijk systeem aan de basis;
- Optimaal benutten van water;
- Natuur-inclusieve samenleving;
- Circulaire economie;
- Meebewegende (adaptieve) ruimtelijke inrichting.

² WUR Rapport 2020, Tim van Hattum - Een natuurlijkere toekomst voor Nederland in 2120

6



**Pak oorzaken aan,
geen symptomen**

PAK OORZAKEN AAN, GEEN SYMPTOMEN

Met technologie kunnen we al heel veel uitdagingen gerelateerd aan de watertransitie oplossen. Zo is het technisch al mogelijk om afvalwater van een rioolwaterzuiveringsinstallatie geschikt te maken voor hoogwaardig hergebruik. Daar worden we allemaal snel enthousiast van; het zit nou eenmaal in ons om problemen ‘te fixen’. Waar knelt het, wat kunnen we doen? Het liefst snel. Daar schuilt ook een gevaar in.

We vragen ons te weinig af wat ten grondslag ligt aan het probleem en waarvoor dit een oplossing is? Wordt het daadwerkelijke probleem aangepakt en dragen we daarmee bij aan het nieuwe, gewenste systeem van functie volgt peil, of houden we het oude systeem van peil volgt functie hierdoor nog langer in stand? Een voorbeeld hiervan kan het leveren van gezuiverd effluent voor de landbouw zijn. Is dit daadwerkelijk de oplossing van de toekomst?

7



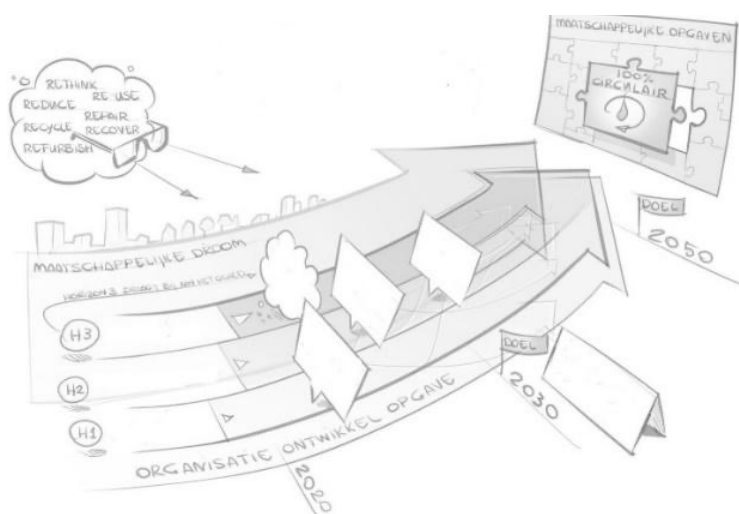
**Maak complexe
opgaven behapbaar**

MAAK COMPLEXE OPGAVEN BEHAPBAAR

Als je effectief wilt zijn in transitieopgaven moet je je steeds afvragen of dat wat je aan het doen bent, klopt met wat je strategisch wilt bereiken. Er is focus nodig. Daarvoor is het aanbrengen van structuur van belang om complexe zaken behapbaar te maken. De manier waarop dat te doen noemen we de visie op realisatie en dit is altijd maatwerk.

Een voorbeeld

Een voorbeeld van een manier om een transitieopgave behapbaar te maken is onderscheid maken in opgaves in termen van 3 horizonzen. Figuur 4 laat de basis zien van een visie op realisatie om circulariteit binnen een waterschap waar te maken. Het werken met horizonzen biedt een gemeenschappelijk denkkader waarbinnen bestaande - en gaandeweg nieuwe transitieopgaven - in samenhang geplaatst kunnen worden.



Figuur 4
Opgaves in termen van 3 horizonzen

Horizon 1 opgaven zijn optimalisatieopgaven die aardig voorspelbaar zijn en binnen de invloedssfeer van de organisatie kunnen worden uitgevoerd en beheerst. Een voorbeeld hiervan is Duurzaam GWW invoeren.

Horizon 2 opgaven zijn (disruptieve) innovatieopgaven die de kerntaken betreffen, maar in samenwerking met de keten moeten worden vormgegeven. Een voorbeeld hiervan is nieuwe sanitatie ontwikkelen.

Horizon 3 opgaven zijn water gerelateerde opgaven die traditioneel buiten de verantwoordelijkheid van de organisatie vallen, maar wel noodzakelijk zijn voor maatschappelijke transitie in brede zin. Een voorbeeld hiervan is een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van aquathermie.

8



Zorg voor handelings-
perspectief en focus

ZORG VOOR HANDELINGS- PERSPECTIEF EN FOCUS

“Wat kan ik doen?” Het is vaak niet zo dat mensen geen bijdrage willen leveren, maar door de complexiteit van de opgave weet men vaak niet wat ‘goed’ is om te doen. Het hebben van handelingsperspectief is een belangrijke voorwaarde voor beweging. Het is dan ook cruciaal om continu bezig te zijn met het creëren van handelingsperspectief (voor zowel het individu, de organisatie als de sector) als je wilt dat anderen eigenaarschap tonen voor de opgave en gaan meedoen. De hiervoor genoemde visie op realisatie biedt hiervoor een gemeenschappelijk denkkader. Het levert focus en een gemeenschappelijk gevoel van richting op, waardoor met betrokkenen bepaald kan worden wat zij logischerwijs kunnen doen om een bijdrage te leveren.

Een voorbeeld

Dit is iets wat in de Ketenaanpak Medicijnresten uit Water heel expliciet is gedaan door te bepalen wat, op welke plek in de keten zinvolle maatregelen zijn waarmee problemen worden opgelost. Belangrijke succesfactor hierbij is dat het handelingsperspectief in gezamenlijkheid wordt bepaald. Dus niet ieder voor zich, maar met elkaar. Hierdoor ontstaat samenhang, draagvlak en begrip. Door dit vervolgens te communiceren naar een specifieke doelgroep, inspireer je en verbreed je de impact!

9



Doen, leren,
beter doen

DOEN, LEREN, BETER DOEN

Veranderen vraagt om actie, maar ook reflectie. Zeker in complexe opgaven. Daarom hoort doen, leren en beter doen als een rode draad door transitieopgaven te lopen. Vanaf het begin en gedurende het proces. Leren door te doen en weer te verbeteren. Om te experimenteren zijn ruimte en vertrouwen nodig én het opzetten van kort cyclische leertrajecten waarbij:

- de eigen experimenten periodiek geëvalueerd worden langs de leidende principes, de gestelde doelen en de leeropgaven. Dit zorgt voor aanscherping van de huidige en toekomstige experimenten en werkwijze;
- de verbinding wordt gezocht met andere initiatieven gericht op eenzelfde transitie, zodat we voorkomen dat we het wiel opnieuw uitvinden. Maar ook om te sturen op wat anderen doen door het aanbieden van kennis, netwerk en werkwijze;
- de lessons learned, die de opgaven gemeenschappelijk hebben, vertaald worden in actie(s) wat leidt tot stevige positionering van het vraagstuk en daarmee versnelling;
- de omgeving wordt beïnvloed door communicatie over de experimenten gericht op het versnellen van de transitie;
- zelfreflectie een vast en regelmatig terugkerend onderdeel van het proces vormt.

Een voorbeeld

Een mooi voorbeeld waarin bovenstaande wordt toegepast is de Community of Practice (CoP) Medicijnresten. Hierin is het doel om, voor een aantal van de deelnemende waterschappen, te komen tot een demonstratie- en later fullscale installatie voor de verwijdering van medicijnresten. Tegelijkertijd is het doel om maximaal van elkaar te leren gedurende het proces van ontwerp tot en met realisatie, waarbij gezamenlijke vraagstukken worden vertaald in acties. Hiermee wordt invulling gegeven aan het principe van doen, leren, beter doen.

10



Show & Tell

SHOW & TELL

Laten zien en horen wat je doet is een belangrijke voorwaarde om verandering verder te brengen dan de kleine club die er mee bezig is. De watertransitie is een brede maatschappelijke opgave waar iedereen ‘wat mee moet’. Door de bewegingen die er zijn, dat wat mensen bezighoudt en drijft, zichtbaar te maken en te benoemen, wordt het onderdeel van het publieke debat. Een belangrijke factor om ook de politiek in beweging te krijgen. Wanneer de politiek merkt dat er nieuwe bewegingen ontstaan met nieuwe sentimenten, kan dat zaken in een versnelling brengen. Het gaat er daarbij niet zo om te communiceren vanuit organisatiebelang maar om het communiceren vanuit de opgave en de gevraagde verandering, gekoppeld aan handelingsperspectief.

EN NU AAN DE SLAG!

We weten als geen ander hoe moeilijk het realiseren van transitieopgaven is. Om overzicht te houden, het juiste schaalniveau te vinden, partijen aangehaakt te houden en een integrale aanpak te ontwikkelen. Ons denkkader is bedoeld om je hier in de praktijk mee te helpen. Het laat zien hoe je daar handen en voeten aan kunt geven om tot impact te komen. We dagen je uit om dit denkkader eens los te laten op je eigen werk om te zien of het je nieuw handelingsperspectief biedt om je eigen transitieopgave(n) nog succesvoller waar te maken!

Succes!

Wil je meer weten?

Neem dan een kijkje op onze website of neem deel aan de clinic waarin je meer leert over het fenomeen transitities en aan de slag gaat met de 10 leidende principes.

Voor data en meer informatie klik hier.

Of neem contact op met:

Judith Hoogenboom, 06 - 515 93 556

Zij is transitie manager bij VanWaarde en helpt je graag verder.

Think green, keep it on the screen

