

TOOLKIT

Transitiebegeleiding vanuit een rol als coach



Inhoud



Klik deze pijl om terug te gaan
naar deze **inhoudspagina**



Inleiding



1 De transitie



2 De Transitiebegeleider



3 De coachende Transitiebegeleider



4 De uitdagingen van de coachende Transitiebegeleider
Handvatten voor in de praktijk, oplossingen,
voorbeelden, methoden en literatuur



Verantwoording, colofon

Achtergrond

Uitdagingen
en oplossingen



Navigeer met de pijlen door dit document





Inleiding

Transities vormen een complexe maatschappelijke opgave. Er bestaat geen receptenboek om zo'n opgave succesvol te laten verlopen. In deze toolkit vind je een aantal handvatten die jou als Transitiebegeleider helpen in de weerbarstige praktijk. Ze schrijven niet voor wat je moet doen, maar vormen een inspiratiebron voor je handelen.

De acht **uitdagingen van de coachende Transitiebegeleider** vormen de toegang tot de toolkit. Bij elke uitdaging vind je **signalen** waaraan je die specifieke uitdaging kunt herkennen, met korte **voorbeelden uit de praktijk**. Een specifieke **casus** maakt wat meer duidelijk hoe zo'n situatie er in de praktijk uit kan zien. Vervolgens komen **aandachtspunten** voor een coachende aanpak aan bod. Dan volgt de nadere beschrijving van de **methode** voor het specifieke handvat, met soms ook achterliggende **theorie** of een praktische **checklist**. En een verwijzing naar **literatuur** om je er verder in te kunnen verdiepen.

Het is steeds aan jou als Transitiebegeleider om een creatieve vertaalslag te maken van de tool naar jouw eigen praktijk, inclusief timing en verpakking.



1

De transitie

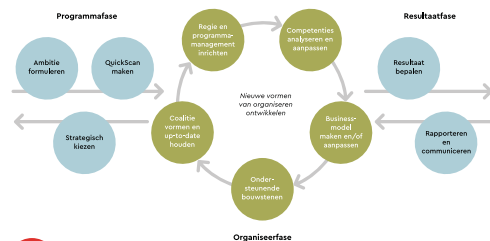


1



Hoe kunnen we sectoren creëren die producten maken en diensten leveren die goed zijn voor mensen en de aarde en waar winst mee te maken valt?

In veel sectoren betekent het beantwoorden van deze vraag het realiseren van een systeemtransitie. Een fundamentele verandering van de huidige lineaire manier van werken (*take-make-waste*, waarbij grondstoffen worden gebruikt en weggegooid) naar een circulaire manier van produceren (gericht op hergebruik en behoud van waarde van materialen en producten).



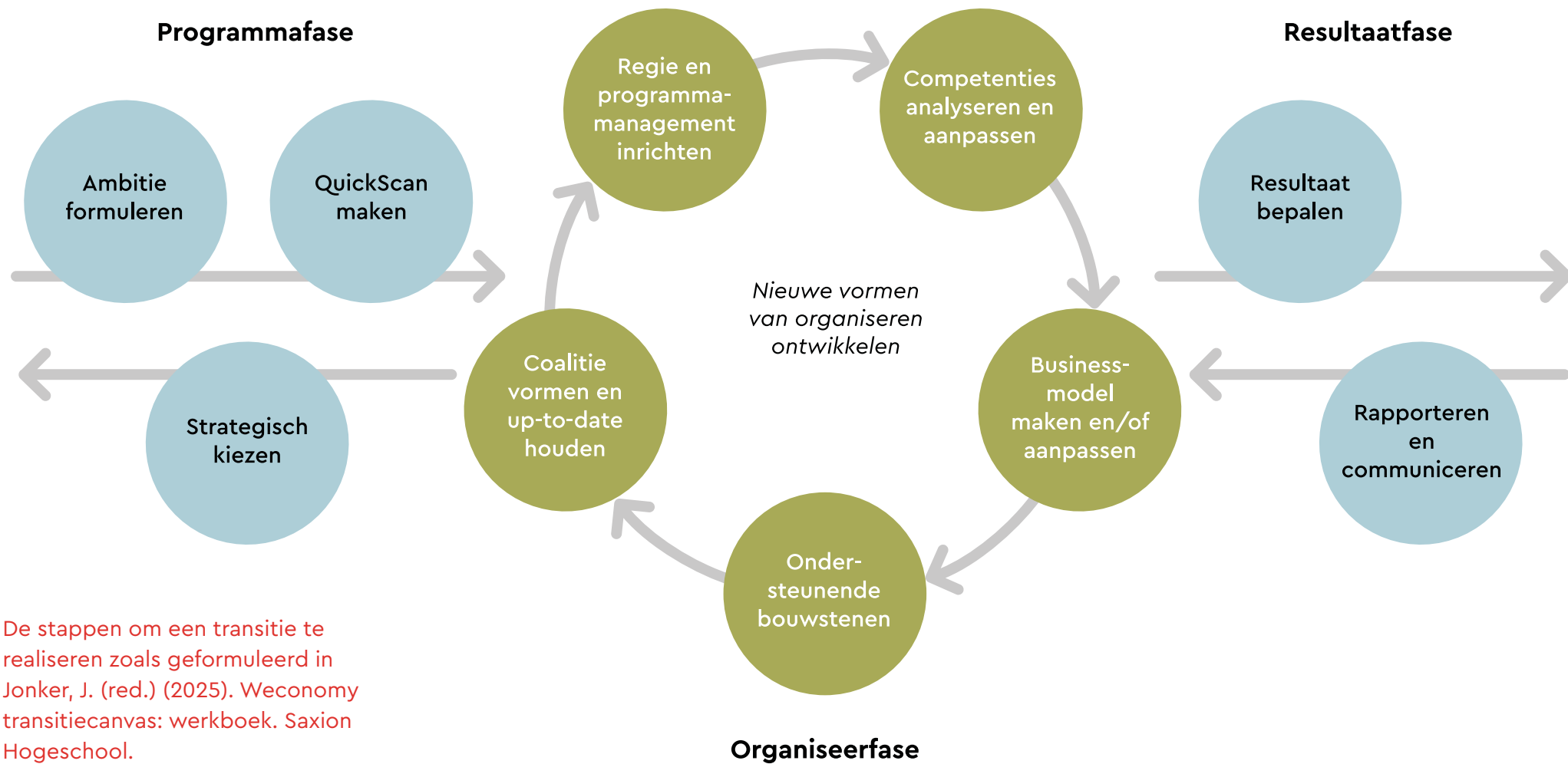
→ schema

De stappen die nodig zijn voor een transitie zijn op zichzelf wel helder te formuleren, zoals in het Weconomy transitiecanvas van Jonker (zie schema hiernaast) Maar in de praktijk blijkt de maatschappelijke opgave om daadwerkelijk een ketendoorbraak te realiseren behoorlijk complex.

Onafhankelijke Ketenregisseurs zijn aangesteld om systemische knelpunten te identificeren en barrières voor de transitie naar een circulaire economie te doorbreken.

Maar een Ketenregisseur kan zelf geen ketendoorbraak realiseren. Daarvoor is samenwerking tussen verschillende partijen in de keten nodig. Vandaar dat wij het hier hebben over Transitiebegeleiders in plaats van over Ketenregisseurs.





2

De Transitiebegeleider



2

→ * Zie het onderzoeksrapport: De Haan, E., & Van den Boomen, F. (2025). Van ketenregisseur naar transitiebegeleider: samenwerken aan een circulaire economie.

Rollen

Eerder onderzoek van RVO en het Versnellingshuis toont aan dat een Transitiebegeleider maar liefst negen rollen vervult*. Vandaar de aanbeveling om deze negen rollen in een team van twee of zelfs drie Transitiebegeleiders invulling te geven. Zeker omdat die rollen ook wat haaks op elkaar kunnen staan en elkaar zelfs kunnen tegenspreken.

De centrale verantwoordelijkheid van een Transitiebegeleider is om een rol in te nemen als coach: als iemand die collectieve leerprocessen begeleidt. Die rol blijkt in de praktijk nog vrij onderbelicht te zijn. Deze toolkit richt zich vooral op concrete invulling geven aan de coachrol bij transitiebegeleiding.

Rol	Activiteit
Coach	Begeleiden van collectieve leerprocessen
Ondernemer	Initiatief nemen
Makelaar	Verbinden van partijen
Facilitator	Faciliteren van de samenwerking
Ontwerper	Ontwerpen van een transitietraject
Leider	Strategische keuzes voorleggen
Manager	Sturen op het behalen van resultaten
Onderzoeker	Onderbouwen van keuzes
Politicus	Voeden van wet- en regelgeving



3

De coachende Transitiebegeleider

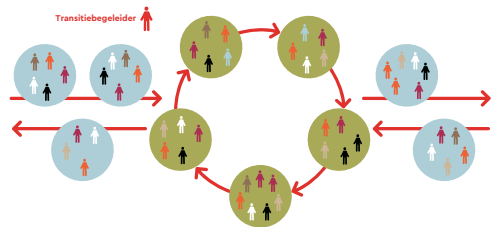


3



De coachende Transitiebegeleider

Een transitie vergt een innovatieve infrastructuur tussen belanghebbenden op verschillende lagen binnen en tussen organisaties, waarin de partijen hun kennis en ervaring op een nieuwe manier met elkaar verbinden. Zo'n systeemdoorbraak gaat niet vanzelf: de verschillende partijen zullen al doende met elkaar moeten zien te leren hoe ze dat voor elkaar krijgen.



→ schema

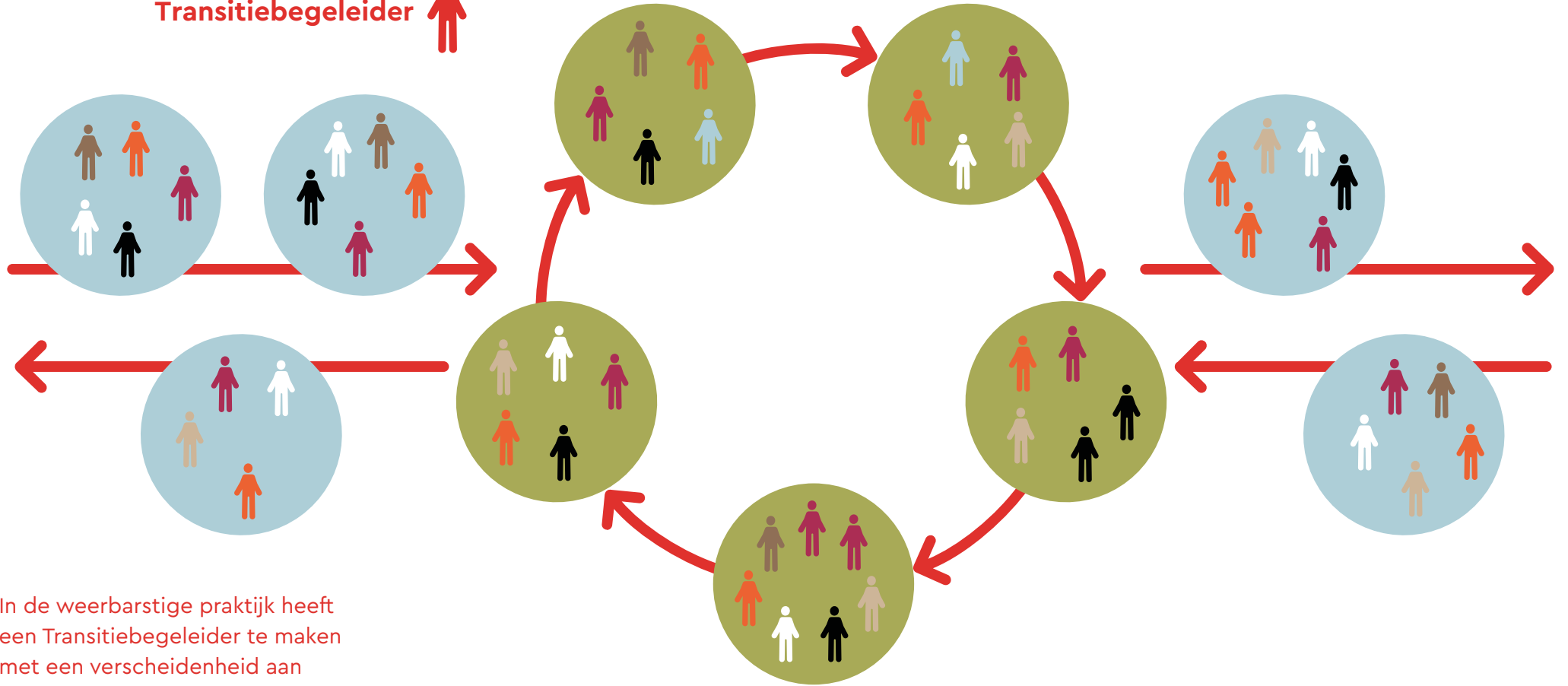
Dat leren geschiedt zowel binnen als tussen verschillende gremia:

- Het brede **Netwerk van partijen** binnen de sector, bestaande uit bedrijven, overheidsinstellingen en kennisinstituten.
- Het **Ambassadeursteam** van invloedrijke initiatiefnemers (eindverantwoordelijke managers vanuit de verschillende organisaties).
- Het grotere **Transitieteam** (conglomeraat van vertegenwoordigers uit verschillende partijen die samenwerken aan de transitie), waarbinnen ook weer verschillende kleinere Transitieteams aan de slag gaan met deelprocessen.
- Het **Kernteam** van **Transitiebegeleiders** zelf (samen met hun eventuele managementondersteuner en communicatieadviseur).

Een Transitiebegeleider kan voor al deze groepen een omgeving vormgeven die het mogelijk maakt dat alle betrokkenen van en met elkaar leren om de transitie te realiseren. Als een Transitiebegeleider zelf wat minder van het coachen is, kan zij er ook voor zorgen dat het vermogen om zo'n leeromgeving vorm te geven binnen het kernteam aanwezig is.



Transitiebegeleider



In de weerbarstige praktijk heeft een Transitiebegeleider te maken met een verscheidenheid aan steeds wisselende mensen.



4

De uitdagingen van de coachende Transitiebegeleider



4



De uitdagingen

Voor een rol als coach bestaat geen standaardaanpak. In algemene zin kan een Transitiebegeleider de leeromgeving op vier manieren vormgeven:

- 1 Kennis aanreiken over hoe transities verlopen:** aangeven wat bekend is over ketendoorbraken, wat ervoor nodig is, en wat dat van partijen vraagt.
- 2 Zorgen voor de kwaliteit van het gespreksklimaat:** zorgen dat de relevante partijen op een open en onderzoekende manier met elkaar in gesprek raken.
- 3 Trachten om de gemeenschappelijke ervaringen op een hoger plan te brengen:** reflectie op het verloop van het traject stimuleren zodat betrokkenen gericht kunnen samenwerken aan wat zij willen realiseren.
- 4 De bestaande manieren van kijken van de betrokkenen uitdagen:** helpen om de oude manieren van kijken en handelen te vernieuwen.



→ schema

In de praktijk kom je als coachende Transitiebegeleider voor een aantal uitdagingen te staan. Hierna bespreken we er acht. We starten steeds met voorbeelden die een bepaalde signaalwaarde hebben voor het innemen van een coachrol, waarna we een specifieke casus uitwerken. Dan lichten we een mogelijke coachende aanpak toe, waarbij we steeds de achterliggende methode beschrijven (en verwijzen naar literatuur).





Een coachende Transitiebegeleider richt zich op de collectieve leerprocessen die nodig zijn om de transitie daadwerkelijk te realiseren.



4

De uitdagingen van de coachende Transitiebegeleider



- ➔ a Ieder werkt voor zich en dat levert weinig op
- ➔ b Iedereen wil iets anders
- ➔ c De groep kampt met vastzittende patronen
- ➔ d De transitie dreigt te stagneren
- ➔ e Je wordt zelf de motor van de transitie
- ➔ f Je voelt dat er iets niet pluis is
- ➔ g Je komt zelf vast te zitten
- ➔ h Je krijgt te maken met politiek gedoe

Klik deze pijl
om terug te gaan
naar dit **overzicht**



Uitdaging

Ieder werkt voor zich en dat levert weinig op

Signalen

Terugkomen op besluiten

Tijdens een overleg neemt het team samen een besluit. Daarna doet iedereen in de nuance toch iets anders.

Irritatie

Na het overleg gaat iedereen weer aan de slag in de eigen organisatie. Daar bespreken ze het besluit en krijgen tegenargumenten van hun collega's. Die klinken logisch. Dus stellen ze hun mening bij en gaan ze wat anders doen.

Kaarten voor de borst

Resultaten blijven uit, doordat ieder voor zich werkt en/of informatie achterhoudt.

Geen vooruitgang

Twee teamleden hamsteren informatie. De anderen ergeren zich er enorm aan, maar focussen zich aanvankelijk op hun eigen taken. Tot ze niet verder kunnen omdat ze de informatie van de andere twee teamleden nodig hebben.

Ja zeggen, nee doen

Zeggen 'Ik doe mee', maar het gedrag is anders.

Andere prioriteiten

Een belangrijke speler reageert niet op mails en telefoontjes van de Transitiebegeleider tussen bijeenkomsten door. Als het wordt besproken, wordt beterschap beloofd. Maar dat gebeurt vervolgens niet.

Voorbeelden uit de praktijk



Case

Gebruik maken van het kernteam van Transitiebegeleiders

Drie partijen hebben een ambitieus plan. Door als Transitieteam samen te werken, lijkt het mogelijk grotere stappen te zetten in het verder circulair maken van de keten dan mogelijk is door alleen te werken. Ondanks herhaaldelijke afspraken, levert een belangrijke medewerker van één van de partijen niet de benodigde informatie die de hele groep nodig heeft om verder te kunnen. Het kernteam van Transitiebegeleiders heeft al van alles geprobeerd om dit te beïnvloeden, maar zonder resultaat.

Ook het opstellen van een *Non Disclosure Agreement* heeft geen effect. Dit probleem belemmert de samenwerking binnen het Transitieteam.

Het kernteam van Transitiebegeleiders organiseert een intervisiebijeenkomst: de junior collega van de persoon die niet meewerkt brengt het vraagstuk in als casus en de andere vier teamleden stellen haar nieuwsgierige vragen.

Aan het denken gezet door de vragen komt het junior teamlid met de oplossing om een iets meer senior teamlid van een andere organisatie te vragen om haar taak over te nemen. Tot ieders verwondering blijkt hij de senior-expert uit de betreffende organisatie wél te kunnen betrekken.



Transitieteam inzetten

Uitgaan van goede intenties

'Ja' zeggen en iets anders doen kan leiden tot verwarring of moedeloosheid.

Je kunt het verschil tussen afspraken en gedrag benoemen, en vervolgens vragen om een gezamenlijk antwoord op de vraag: *'wat gaan we in deze situatie doen?'*

Vis op tafel leggen

Als het *'ieder voor zich'* is, of als informatie wordt achtergehouden, kan het helpen om partijen bij elkaar te brengen en te vragen wat de voortgang is met de huidige manier van werken.

Als je verwacht dat dit een spannend gesprek gaat worden maak je voordat je het gesprek begint afspraken met de groep over de manier van gesprek voeren.

Teamoplossingen bedenken

Soms is er geen klik met een Transitiebegeleider. Daarin kunnen allerlei factoren meespelen, zoals gender/leeftijd/senioriteit binnen een organisatie of in het vakgebied. Bevraag wat er mogelijk speelt, en onderzoek eventueel of een andere Transitiebegeleider het contact met een lastige speler kan onderhouden.



Theorie

Ieder werkt voor zich en dat levert weinig op → **Transitieteam inzetten**

Teamontwikkeling

Theorie over groepsontwikkeling is onder meer gebaseerd op Tuckman. Hij onderscheidt verschillende ontwikkelfasen in teams:

- **Forming:** fase van oriëntatie op de taak, van bewustzijn van afhankelijk zijn van elkaar, fase van elkaar uitproberen.
- **Storming:** fase van conflicten binnen een team.
- **Norming:** fase van het ontwikkelen van groepsnormen.
- **Performing:** fase van ontwikkelen van individuen naar teamspelers die op elkaar betrokken en ingespeeld zijn;
- **Adjourning:** fase van loslaten en ontbinden van het team.

Teamontwikkeling verloopt niet lineair: in werkelijkheid ontwikkelen teams zich veel rommeliger. Groepsleden zoeken steeds een balans tussen taakgeoriënteerde wensen (doelen waar ze aan werken) en sociaal-emotionele wensen (*'hoor ik erbij, wie bepaalt het hier, kan ik veilig alles zeggen wat ik denk?'*).

Naarmate een team meer taakvolwassen wordt, raakt het behendiger in het vinden van een balans tussen die twee wensen. Deze balans is vaak tijdelijk: als een taak verandert of als er nieuwe groepsleden aansluiten kan een team tijdelijk terugvallen naar eerdere fasen van teamontwikkeling.



Methode

Ieder werkt voor zich en dat levert weinig op → **Transitieteam inzetten**

Reflecteren op samenwerking

Om teamontwikkeling op gang te brengen, helpt het om regelmatig bij de samenwerking stil te staan en daarop te reflecteren. Concreet betekent dat kijken naar hoe het gaat tussen de leden van het team en afspraken maken over feedback geven, vragen en ontvangen. Dat klinkt eenvoudig, dat is het niet altijd.

Niet iedereen is meteen in staat feedback te ontvangen en het als iets constructiefs te zien waarvan te leren valt voor de samenwerking binnen het team. Voor anderen is het lastig zaken te benoemen waarvan ze vermoeden dat dit gevoelig ligt. Teamleden kunnen voor de gemakkelijke weg kiezen, door zelf met bijvoorbeeld dominante of juist weinig zichtbare teamleden om te gaan. Bijvoorbeeld door eromheen te werken en er niets van te zeggen. Dat is jammer, want dat ontnemt alle Transitieteamleden de kans om naast het werken aan de gezamenlijke ambitie ook op het punt van persoonlijk leiderschap in de samenwerking een groei door te maken.

Bij een langer durende en intensieve samenwerking kan het juist waardevol zijn als het de Transitieteamleden lukt om elkaar enerzijds zorgvuldig feedback te geven en anderzijds deze als ontvanger goed te kunnen omzetten in iets dat productief is.



Ieder werkt voor zich en dat levert weinig op → **Transitieteam inzetten**

Literatuur

Jong, J. (2021). *Competente mensen, incompetente teams. Handboek voor het interveniëren met impact in de samenwerking*. Boom.

Edmondson, A. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate and compete in a knowledge economy*. Harvard Business School.

Wheelan, S.A. (2009). *Creating Effective Teams*. Sage Publications.



Uitdaging

Iedereen wil iets anders

Signalen

Openheid

De partijen zitten wel aan tafel, maar geven weinig openheid van zaken. Anderen worden met argwaan bekeken.

Kaarten voor de borst

'Ik ben er wel, daarmee laat ik zien dat ik best bereid ben om mee te denken. Maar ik verbind me er niet zomaar aan. Eerst moet de andere partij maar gaan bewegen. Dan volg ik eventueel.'

Belangen

Partijen benaderen elkaar als behartigers van hun eigen belangen. Ieder zit er voor het eigen belang in. Gezamenlijkheid ontbreekt.

Eigen oplossing eerst

'Ik heb allang een eigen oplossing in mijn hoofd. Die moet het gewoon worden, linksom of rechtsom. Of: ik zeg dat juist niet (maar ik bedoel dat natuurlijk wel).'

Verschillen

Als iemand met een idee komt, gaat de aandacht direct naar de negatieve consequenties voor zichzelf. (Positieve consequenties worden gebagatelliseerd.)

Beren op de weg

'Als mensen iets opperen, zie ik al snel de moeilijkheden die ermee gepaard gaan. En als dat problemen oplevert voor onszelf, zal ik die direct benadrukken.'

Voorbeelden
uit de praktijk



Case

Een 'stip op de horizon' ontbreekt

Verschillende partijen zijn bij elkaar gebracht. Partijen met verschillende achtergronden, expertises en belangen. Er is zeker bereidheid aanwezig om met het transitievraagstuk aan de slag te gaan. Maar een gezamenlijke 'stip op de horizon' ontbreekt.

Het bij elkaar brengen van uiteenlopende perspectieven leidt niet zomaar tot een gezamenlijke toekomstvisie. Het gesprek daarover kan zelfs blijven hangen in een herhaalde uitwisseling van bestaande posities en belangen. Dan kunnen kleine irritaties, verschillen van inzicht en zelfs conflicten ontstaan.

Hoe kunnen de partijen helder krijgen waar zij samen aan willen werken? Dat kan door het voeren van een intensieve dialoog over hun gezamenlijke ambitie. Een inspirerende toekomstvisie die aanzet tot het ondernemen van concrete acties.



Iedereen wil iets anders

Coachende aanpak

Ambitie mobiliseren

Verlangen

Partijen kunnen, ook als ze van goede wil zijn, makkelijk vast komen te zitten in 'probleemdenken'. De aandacht gaat dan uit naar moeilijkheden die zich voor kunnen doen bij het realiseren van een transitie. Die manier van kijken kan een duurzame oplossing in de weg zitten. De kunst is de aandacht te richten op het verlangen van partijen: niet zozeer op wat zij vrezen, maar op wat zij met elkaar willen realiseren.

Verbeeldingskracht

Om tot een gezamenlijke ambitie te komen, vraagt dat van partijen dat ze hun verbeeldingskracht aanwenden. *Overlooking the problems* kan ruimte scheppen om te kunnen dromen over hoe je het graag wilt hebben. Creativiteitstechnieken kunnen helpen, afhankelijk van wat in de specifieke sector past.

Gezamenlijkheid

Ambities kunnen van elkaar verschillen. Het zoeken is daarom naar gezamenlijkheid. Naar wat partijen met elkaar willen realiseren: geen waterig compromis, maar een *common ground*. Die kan worden vastgelegd in een gezamenlijk belofte document. Zo'n document kan een enorme impuls vormen om samen in actie te komen. En het vormt ook een ijkpunt voor al die te ondernemen acties.



Methode

Iedereen wil iets anders → **Ambitie mobiliseren**

Ambitie mobiliseren

Stap 1 Inventariseer wensen en verwachtingen. Laat deelnemende partijen eerst individueel wensen en verwachtingen formuleren. Werk vervolgens in duo's en daarna in iets grotere subgroepen aan een top drie van wensen en verwachtingen. Maak daar uiteindelijk met elkaar een grote mindmap van. Zoek naar zinvolle verbindingen.

Stap 2 Ontwikkel een gezamenlijk toekomstbeeld. Vraag de deelnemers een uitstapje te maken naar de toekomst, als de transitie daadwerkelijk is gerealiseerd. Laat hen zich levendig voorstellen hoe het dan is. Wissel hun dromen in subgroepen uit. Zoek naar een gezamenlijk wenkend toekomstbeeld, eerst in kleine groepen, daarna in de hele groep.

Stap 3 Werk aan een *common ground*. Onderzoek met de deelnemers in hoeverre zij zich de gezamenlijke ambitie ook kunnen toe-eigenen. Maak aanpassingen, totdat iedereen zich eraan kan verbinden.

Stap 4 Stel een belofte document op. Laat de gezamenlijke ambitie voorleggen aan betrokken buitenstaanders en bespreek de feedback in de groep. Maak al doende samen een finale versie.



Literatuur

Jackson, P., & McKergow, M. (2002). *Oplossingsgericht denken*. Thema.

Masselink, R., De Haan, J., Hugenholtz, N., Van Rossum, M., & Schwippert, R. P. (2020). *Veranderen met appreciative inquiry. Waarderend onderzoek in de praktijk*. Boom.

Van der Ploeg, G., & Stoppelenburg, A. (2006). Future Search. Inspireren, ontdekken, leren, zien verbeelden en doen ineen. In Boonstra, J., & De Caluwé, L., *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties* (pp. 135-154). Kluwer.



Uitdaging

De groep kampt met vastzittende patronen

Signalen

Voorbeelden uit de praktijk

Dominantie

Eén persoon of partij wil graag zoveel mogelijk zelf bepalen hoe alles gaat.

Eigen zin doordrijven

Het teamlid van de grootste organisatie wil steeds zijn eigen punt doordrukken. En dat lukt hem ook nog tijdens overleggen met een volle agenda (die ook nog eens vaak online zijn).

Afwachten

Teamleden gaan afwachten, zeggen niets meer en zitten met de armen over elkaar.

Irritaties niet bespreken

Het teamlid van de grootste organisatie keurt alle voorstellen steeds af. Andere teamleden, die eerder met veel ideeën kwamen, gaan achterover hangen. Niemand is bereid de volgende bijeenkomst voor te bereiden.

Herhaling van zetten

Een paar mensen voeren in de bijeenkomsten steeds opnieuw de boventoon.

Grijsgedraaid

In ieder overleg herhalen de mensen met senioriteit hun eigen mening steeds weer. Meer junior teamleden komen nauwelijks aan bod. Hen wordt ook niets gevraagd.



Case

De groep kampt met vastzittende patronen

Een hardnekkig patroon binnen het kernteam van Transitiebegeleiders

Het team is nu een jaar aan het werk. Het kernteam van Transitiebegeleiders bestaat uit drie personen: een inhoudelijke expert, iemand die veel organiseert en overleggen voorbereidt en iemand die coacht. Aanvankelijk gaat de samenwerking goed, maar sinds een paar maanden ontstaan er irritaties. De inhoudelijke expert is zeer gedreven. De keerzijde van gedrevenheid is dat hij weinig ruimte aan anderen laat om initiatief te nemen. De anderen irriteren zich aan het gedrag van de bepalende persoon en zeggen dat achter zijn rug om tegen elkaar.

Er wordt een speciale bijeenkomst georganiseerd om de verstoorde verhoudingen te bespreken. De onderlinge irritaties komen op tafel, waarbij de emoties hoog oplopen. De groep maakt afspraken hoe ze verder wil.

Dat gaat soms goed en soms niet. De neiging van de één om alles te willen bepalen en de neiging van de anderen om dat niet met hem te bespreken zijn hardnekkig. Meerdere bijeenkomsten blijken nodig te zijn om dit systeempatroon te veranderen.



De groep kampt met vastzittende patronen

Coachende aanpak

Systeendenken en -doen

Patroon benoemen

Als je aanwezig bent bij een overleg waarbij herhaaldelijk dezelfde persoon alles wil bepalen, kun je dat benoemen. Bijvoorbeeld door uit te spreken welk effect dat op jezelf heeft en vragen of anderen ook iets daarvan herkennen.

Effect op anderen vragen

Als mensen achterover gaan hangen, is dat zichtbaar en voelbaar. Wat je kunt doen is benoemen wat je ziet gebeuren tussen degene die steeds tracht te bepalen en de afwachtenden, en dan het effect van dat patroon bij de betrokkenen bevragen.

Meerzijdige partijdigheid

Je neemt als Transitiebegeleider geen positie in voor een bepaalde partij. Meerzijdige partijdigheid betekent dat je steeds de belangen van de andere partij in het oog houdt, dat je een gegeven bezieet vanuit ieders standpunt en alle betrokkenen laat merken dat je achter ieder van hen staat. En ook de vraag stelt: *'En wat is het effect hiervan op hetgeen jullie met elkaar willen realiseren?'*



Systeemdenken

- Een systeem is te omschrijven als een samenhangend geheel van elementen en hun relaties, dat zich onderscheidt van zijn omgeving.
- Bij een team gaat het om een specifiek taaksysteem van mensen en de manier waarop ze met elkaar verbonden zijn.
- Systeemdenken vanuit een groepsdynamische benadering verlegt de gebruikelijke aandacht van het taaksysteem voor de **inhoud** naar de **relatie** tussen de groepsleden.
- In elk systeem ontstaan zich herhalende actie-reactiepatronen (interactiepatronen) tussen de deelnemers die een grote invloed kunnen hebben op het gedrag van de leden.
- Gedoe over invloed en macht vormt een inherent onderdeel van groepen mensen, waardoor emoties en irrationele processen kunnen ontstaan die de gezamenlijke inspanning van het taaksysteem in de weg kunnen zitten.
- De kwaliteit van de verbinding tussen de groepsleden bepaalt of de energie in het Transitieteam kan ontwikkelen naar een stand waarin onderlinge irritaties over invloed en macht bespreekbaar zijn.
- Een Transitiebegeleider kan trachten om interactiepatronen te versterken die een productieve samenwerking helpen, en belemmerende patronen te doorbreken.



Methode

De groep kampt met vastzittende patronen → **Systeemdenken en -doen**

Systeemdoen

Een Transitiebegeleider kan een taaksysteem helpen in het omgaan met zijn interactiepatronen, door het tot een gewoonte te maken het niet alleen te hebben over de inhoud, maar ook over relationele patronen in de samenwerking. Dat betekent concreet: benoemen van patronen van actie en reactie die waar te nemen zijn, en afspraken maken over wenselijke interacties die de gezamenlijke ambitie helpen realiseren. Dat doe je zodra, of liever vóórdát, irritaties ontstaan.

Daarbij helpt het als je als Transitiebegeleider leert waarnemen wat er in jezelf gebeurt als reactie op de patronen in het taaksysteem, inclusief de impuls die je bij jezelf waarneemt om iets te gaan doen. Systeemdenken gaat er namelijk van uit dat terugkerende patronen een vergelijkbaar effect hebben op meer leden binnen het taaksysteem. Door de impuls die je zelf als Transitiebegeleider ervaart in te brengen, verhelder je het appèl dat uitgaat vanuit de dynamiek van de groep.

Daarmee verlaag je de drempel voor andere leden om daar ook iets te durven zeggen. Als de groep leert dat ook spannende kwesties benoemd kunnen worden en productief kunnen worden gemaakt, neemt de sociale veiligheid binnen de groep toe. En dat draagt bij aan het kunnen realiseren van de gezamenlijke ambitie.



Checklist

De groep kampt met vastzittende patronen → **Systeemdenken en -doen**

Systeem-doen

- **Achterover leunen om interactiepatronen te kunnen waarnemen.**
De focus verleggen van wat er gezegd wordt naar de onderlinge dynamiek tussen praters en luisteraars, ook in relatie tot de besluiten die worden genomen.
- **Contact met jezelf.** Zelf ervaren wat de effecten van de interactiepatronen zijn.
- **Benoemen van het interactiepatroon,** inclusief het effect op jezelf.
- **De groep bevragen op het effect van het interactiepatroon** op hen, en bevragen of het bijdraagt aan het **realiseren van de gezamenlijke ambitie.**
- **Bevragen hoe de groep de interactiepatronen wél zouden willen** hebben, indien het niet bijdraagt.
- **Gezamenlijke afspraken maken** over de door het taaksysteem gewenste interactiepatronen.
- **Waarnemen** of het taaksysteem de gemaakte afspraken vervolgens ook toepast (en zoniet, of de deelnemers elkaar daar al dan niet op aanspreken).



Literatuur

De groep kampt met vastzittende patronen → **Systeemdenken en -doen**

De Haan, E. (2017). *Transities van sectoren. Systeemleren als succesfactor*. Boom.

De Jong, J. (2023). *Beheers je. Intervenieren in samenwerking voorbij je eigen gedoe*. Boom.

Lingsma, M., & Den Brabander, R. (2018). *Praktijkboek teamcoaching, aan de slag. Voor zelfsturende teams, coachende leiders en teamcoaches*. Boom.

Spanjersberg, M., & Van Oss, L. (2025). Systemisch werken, what's in a word? Verschillen tussen systemisch-fenomenologische en interactiebenadering. *Tijdschrift M&O* (2025-5), 4-17.

Van den Boomen, F., & Kramer, A. (2021). *De binnenkant. Alles wat we beleven als adviseur maar niet durven vertellen*. Kloosterhof.



Uitdaging

De transitie dreigt te stagneren

Signalen

Voorbeelden uit de praktijk

Techniek

Veel tijd gaat op aan pogingen om het bestaande product te recyclen, tot nu toe zonder resultaat.

Als recyclen niet lukt

'Recyclen lijkt technisch onmogelijk, dus we moeten misschien toch maar mikken op productinnovatie. Maar ja, hoe dan?'

Economie

Ondanks alle goede bedoelingen is er geen aantrekkelijk business-model op te stellen voor de recyclebare variant.

Zich uit de markt prijzen

Koplopers maken extra kosten om het bestaande product te kunnen recyclen, waardoor zij zichzelf uit de markt prijzen.

Samenwerking

Het lukt vanwege onderlinge concurrentie binnen de sector maar niet om tot gezamenlijke afspraken te komen over de transitie.

Iedereen kijkt naar elkaar

Verschillende grote partijen binnen de sector zien het belang van een transitie wel in, maar niet iedereen: het wachten is op heldere kaders vanuit de overheid.



Case

Door extra kosten voor recycling blijft opschaling uit

Verschillende partijen willen samenwerken aan een circulaire variant van de keten. Maar recycling blijkt een lastige kwestie. Er is sprake van een vechtmarkt waarin consumenten gaan voor het goedkoopste product. Als het product in Nederland vanwege extra recyclekosten duurder wordt, bestellen klanten het gewoon in China. Koplopers prijzen zich uit de markt als zij gaan recyclen. En dat zit opschaling in de weg.

Een werkgroep met vertegenwoordigers uit tien bedrijven ontwerpt een systeem waarbij recycling niet bestraft wordt met verlies van marktaandeel, maar waarbij de kosten en baten eerlijk verdeeld worden. De hele sector moet gezamenlijk gaan bijdragen aan een budget waaruit de recycling kan worden betaald. Helaas blijkt dat systeem in de praktijk onwerkbaar: de capaciteit om te recyclen schiet tekort. De werkgroep moet terug naar de tekentafel.



De transitie dreigt te stagneren

Coachende aanpak

Co-creërend ontwerpen

Grand Design

Realiseren van een gezamenlijke ambitie vraagt om het ontwerp van de samenwerking tussen de verschillende partijen. De kerngroep ontwerpt die, waarbij ook de relatie met het bredere netwerk vorm krijgt. Het ontwerp omvat verschillende Transitieteams voor parallelle deelontwerpen, zoals recycling van het huidige product of ontwerp van een nieuw circulair product, en zeker ook het ontwerp van het governance-model.

Leeromgeving ontwerpen Participatie stimuleren

Om een ketendoorbraak te realiseren organiseer je als Transitiebegeleider bijeenkomsten met de deelnemende partijen. Zulke bijeenkomsten bieden een uitstekende gelegenheid om een leeromgeving te ontwerpen die samenwerking mogelijk maakt: leren om open met elkaar in gesprek te gaan, leren om elkaars perspectieven te begrijpen, leren om de verschillen productief te maken, etc.

Een transitie vindt plaats doordat verschillende partijen participeren in een complex traject van gezamenlijk vernieuwen. Dat lukt niet door een lineair proces, waarin je een aantal vaste ontwerpstappen doorloopt. Een transitie vergt een iteratief proces van steeds opnieuw ontwerpen hoe je samen met de partijen verder kunt gaan. Dat betekent vooral dingen uitproberen en daar samen van leren hoe het wél kan.



Methode

De transitie dreigt te stagneren → Co-creërend ontwerpen

Ontwerpen ('design')

Stap 1 Onderzoeken van de context van het ontwerp ('*empathize*').

Maken van een probleemanalyse (wat is de kwestie?) en een stakeholder-analyse (wat zijn de behoeften en belangen van de verschillende partijen?)

Stap 2 Bepalen van de focus van het ontwerp ('*define*'). 'Framing'

van hoe je de kwestie benadert: gaat het om ketensamenwerking, een technische innovatie, economische haalbaarheid, of bewerken van het politieke krachtenveld. Hieruit zijn ook eisen te formuleren waar het ontwerp aan moet voldoen.

Stap 3 Genereren van ideeën door te divergeren ('*ideate*'). Op een creatieve wijze verzinnen van oplossingen voor de kwestie die voorligt.

Stap 4 Realiseren van een ontwerp door te convergeren ('*prototype*').

Het best werkbaar idee op een aantrekkelijke wijze presenteren aan andere belanghebbenden (zoals een governance-model, een recyclebaar product, een nieuw businessmodel of een initiatief tot een wettelijk kader).

Stap 5 Toetsen van het ontwerp ('*test*'). Evalueren of het ontwerp de initiële kwestie inderdaad oplost, en opnieuw starten bij stap 1 (of 2).



Checklist

De transitie dreigt te stagneren → Co-creërend ontwerpen

Participatie

Als Transitiebegeleider kun je participatie door de betrokkenen op een dynamische wijze vormgeven:

- 1 Ontwerpen **voor** de betrokkenen (innemen van een expertrol)
- 2 Ontwerpen **samen met** de betrokkenen (betrekken van partijen)
- 3 Ontwerpen **tussen** de betrokkenen in (zelf optreden als een van de participanten)
- 4 Ontwerpen **door** de betrokkenen **zelf** (dus zonder transitiebegeleider)

Participatie is niet bij elke ontwerpstep in dezelfde mate nodig: Bij de stakeholder-analyse en de toetsing is participatie zeker gewenst. Maar het ontwerp van een prototype kan misschien best door een expertgroep plaatsvinden.

Wel is van belang om keuzes die je hierin als transitiebegeleider maakt steeds met de betrokkenen af te stemmen.



De transitie dreigt te stagneren → Co-creërend ontwerpen

Literatuur

Caluwé de, M., & Kaats, E. (2023). *Samenwerken aan maatschappelijke opgaven. Plaats maken voor gedeelde verantwoordelijkheid*. Boom.

Steden van, R., Schuiling, G., & Mulder, J. S. (2025). *Impact met actieonderzoek. Een werkwijze in vele disciplines*. Boom.

Turnhout van, K., Andriessen, D., & Cremers, P. (2023). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek. Ontwerpend onderzoeken in sociale contexten*. Boom.



Uitdaging

Je wordt zelf de motor van de transitie

Signalen

Voorbeelden uit de praktijk

Zware schouders

De Transitiebegeleider die zich verantwoordelijk voelt voor het welslagen van de transitie.

Reddersyndroom

De Transitiebegeleider is zeer bevlogen en bereidt alle overleggen tot in de puntjes voor. Onder meer door voorafgaand aan het overleg alle partijen te bellen en te polsen wat voor hen belangrijk is.

Passieve deelnemers

Passieve houding van sommige partijen.

Vrijblijvende gesprekken

De (online) overlegmomenten zijn de enige gezamenlijke momenten waarop groepsleden elkaar zien. Daarna gebeurt er niet altijd iets aan de ketendoorbraak.

Naar elkaar wijzen

Commentaar over elkaar bij anderen.

Catch-22

Overheidsorganisaties blijven onderling herhalen dat de bedrijven moeten zorgen dat er een business case komt. Bedrijven zeggen tegen elkaar dat de overheid moet zorgen voor wetgeving. Allen mopperen dat er niets gebeurt.



Samen op alle niveau's?

Een groep organisaties wil graag haar keten circulair maken en samen starten ze een ketendoorbraakproject met ondermeer leveranciers en retailers. In Transitieteams werken ze samen aan verschillende onderwerpen. Aan de Transitieteams nemen tevens verschillende mensen deel, omdat steeds andere expertises nodig zijn. Er is een overkoepelende ambitie geformuleerd en desondanks leggen groepsleden in de gesprekken binnen de Transitieteams de nadruk op hun eigen belang.

Er komt een transitiecoach-training voor de begeleiders. Daar ontstaat het besef dat in alle groepen vormen van machtsstrijd spelen, hoe minimaal ook. Het gaat dan onderliggend om vragen zoals: 'Wie bepaalt het hier eigenlijk?' 'Hoeveel autonomie heb ik als speler in deze samenwerking?' 'Wie is de informele leider, wie de zondebok?' Een eerste ingrediënt om samen om te gaan met deze dynamieken is op subgroepniveau een gezamenlijk doel te formuleren. Dat vormt een eerste houvast als daarna een groepsdynamiek zich voordoet om als Transitieteam zich de vraag te stellen: wat doen wij in onderling gedrag, waardoor het ons niet lukt gezamenlijk eigenaarschap te

nemen voor het gezamenlijke doel dat we willen halen? Het wordt goed gebruik in deze coalitie om de samenwerking te starten met de vraag: 'wat is ons gezamenlijke doel waar we eigenaarschap voor willen nemen?'

Bij alle nieuwe projecten die voortkomen uit deze coalitie is het goed gebruik te starten met deze vraag.



Je wordt zelf de motor van de transitie

Coachende aanpak

Eigenaarschap stimuleren

De hele groep bevragen

Vanuit een coachende aanpak probeer je partijen steeds een vraag voor te leggen waar ze samen antwoord op moeten geven: *‘wat willen jullie hiermee als groep?’* En als het niet lukt om tot een gezamenlijk antwoord te komen, kun je dat benoemen, en het effect daarvan op de groep bevragen.

Open onderzoeken

In het geval er sprake is van een passieve houding van een aantal partijen helpt het bij de coachende benadering om respectvol te benoemen wat je waarneemt en daar vervolgens nieuwsgierige vragen over te stellen. Het doel is dat de houding van iedere partij bespreekbaar wordt.

Samen aan tafel

Als partijen bij anderen commentaar leveren op elkaar, leidt dat meestal tot een patstelling. Resultaten blijven dan uit. Het helpt om in dat geval alle partijen waar het om gaat bij elkaar te zetten, het patroon dat hen klemzet te benoemen (*‘ik zie dit en dat gebeuren’*), en naar het alternatief te vragen (*‘hoe kunnen jullie ervoor zorgen dat er iets anders gebeurt?’*)



Theorie

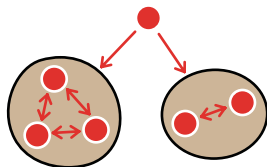
Teamontwikkeling

Een coalitie van organisaties die samen een ketendoorbraak beoogt is te zien als een taaksysteem. Een taaksysteem bestaat uit leden die afhankelijk van elkaar zijn om de gezamenlijke doelen te realiseren. In de ontwikkeling van een taaksysteem zijn vier ontwikkelfasen te onderscheiden, die van belang zijn voor Transitiebegeleiders:

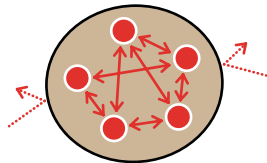
M1



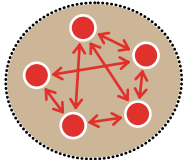
M2



M3



M4



- 1 De afhankelijkheidsfase** (Maturity-fase 1, M1): De groep is afhankelijk van de (bege)leider(s) voor kaders en structuur. Dat wat onder de oppervlakte speelt (onderstroom) is nog niet bespreekbaar, daar vlucht men van weg.
- 2 De irritatiefase** (Maturity-fase 2, M2): Als het systeem meer grip op de gezamenlijke taak en interactie krijgt, worden de grenzen van de relaties getest. Er vinden autoriteitsgevechten plaats tussen de leden onderling en met de (bege)leiders.
- 3 De samenwerkingsfase** (Maturity-fase 3, M3): Als het systeem heeft geleerd de relationele kwesties effectief aan te pakken, komt er energie beschikbaar om zelfstandig samen te werken aan de taak. Dat levert optimale resultaten op.
- 4 De verdiepfase** (Maturity-fase 4, M4): In deze fase is er meer ruimte om ook andere belanghebbenden uit de omgeving in het bewustzijn mee te nemen. Er is meer ruimte om te innoveren, omdat er geen tijd en aandacht voor onderlinge zaken nodig is.



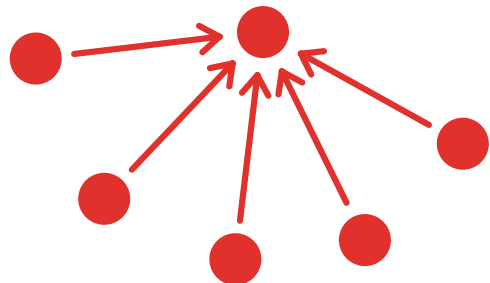
Checklist

Je wordt zelf de motor van de transitie → **Eigenaarschap stimuleren**

Herkennen van de afhankelijkheidsfase

Dit is een veel voorkomende fase bij beginnende groepen. Betrokkenen zijn gericht op het weggaan bij de realiteit zoals die in het hier-en-nu waar te nemen is. Hun focus ligt op het handhaven van hun eigen positie en het kan lastig zijn voor mensen om zichzelf echt te laten zien. Dit kun je als Transitiebegeleider herkennen aan:

M1



- Veel praten waarbij de focus ligt op uitleggen en verklaren. Er is een competitie over welke uitleg het beste is.
- Veel meningen, weinig feiten.
- Veel varianten van *'ik vind'*, *'volgens mij'*, *'ik ben van mening'*, *'dit is belangrijk'*.
- Veel stapelen: iemand zegt iets, iemand anders ook, en dat 10 x, waarbij de inbrengen zijpaden zijn, of sub-onderwerpen betreffen.
- Er vindt geen gesprek plaats over gevoelens, over de manier van communiceren en over effectiviteit van het gesprek.
- Ongenoegens worden besproken na het overleg, zonder de (bege)leiders.
- Veel praten en daarbij abstract blijven.
- Non-verbale signalen stemmen niet overeen met de gesproken woorden: er is een inconsistentie tussen wat iemand zegt en wat iemand doet.
- Sommige groepsleden zeggen niks en dat valt de rest niet op.



Methode

Je wordt zelf de motor van de transitie → **Eigenaarschap stimuleren**

Handelingsrepertoire afhankelijkheidsfase

Doel van een coachende Transitiebegeleider in de afhankelijkheidsfase (M1) is om de kaders af te bakenen, een gezamenlijke ambitie te formuleren, eigenaarschap bij de leden te stimuleren voor het realiseren van de ambitie, en duidelijke rollen te verdelen.

Wat een Transitiebegeleider kan doen om een taaksysteem dat in de afhankelijkheidsfase zit te leren hoe effectiever samen te werken:

- Benoemen van de interactiepatronen en vragen of dit de groep als geheel helpt.
- Bevragen hoe ze het wél willen.
- Begeleiden naar een interactievariant waarbij helder gecommuniceerd wordt (bondig, zonder zijpaden) en beter geluisterd wordt (kunnen reproduceren wat iemand heeft gezegd, inhoud van de inbreng van anderen gebruiken als input voor het eindresultaat).
- Samen afspraken maken over manieren van spreken en luisteren in dit taaksysteem en die vervolgens toepassen.



Checklist

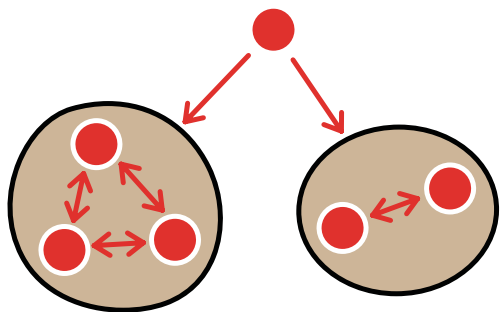
Je wordt zelf de motor van de transitie → **Eigenaarschap stimuleren**

Herkennen van de irritatiefase

Dit is een lastige fase waar veel groepen in blijven hangen. In deze fase spelen de verschillen meer op, omdat de leden hebben geleerd zich beter te uiten en beter te luisteren. Er ontstaat irritatie over en weer omdat leden afhankelijk zijn van elkaar om de ambitie te kunnen realiseren. Dit kun je als Transitiebegeleider herkennen aan:

- Buitensluiten van degene met een afwijkende mening.
- Er is sprake van autoriteitsvraagstukken: strijd om de vraag wie het mag bepalen, zich uitend in veel 'ja maar...', 'ik hoor wat je zegt, maar...', 'nee, dat is niks want...' -uitspraken.
- Een dynamiek waarbij de één zich ogenschijnlijk voegt naar de ander zonder eigen informatie in te brengen. Het verzet is dan hoorbaar op de wandelgangen. Dit gebeurt ook als een besluit niet duidelijk is.
- Veel klaaggedrag over elkaar.
- Ontstaan van subgroepen waarbij de leden het onderling met elkaar eens zijn, tussen de subgroepen lijken de verschillen onoverbrugbaar.
- Leden zoeken bondjes en bedrijven politiek: er wordt uitgevochten wie de baas is.
- Steken onder water.

M2



Methode

Je wordt zelf de motor van de transitie → **Eigenaarschap stimuleren**

Handelingsrepertoire irritatiefase

Doel van een coachende Transitiebegeleider in de irritatiefase (M2) is **niet** om de irritatie voor het taaksysteem op te lossen. Dan leren de betrokkenen niks en blijven ongewenste dynamieken bestaan.

Wat een Transitiebegeleider wél kan doen om een taaksysteem dat in de irritatiefase zit te leren hoe effectiever samen te werken:

- Ruimte maken voor verschillen, door de groepsleden de verschillen te laten onderzoeken en te laten integreren in de samenwerking.
- Groepsleden laten reflecteren op welk gedrag er getriggerd wordt, en hen uitnodigen om daarmee te stoppen.
- Feedback geven, vragen en ontvangen op het effect van het gedrag in relatie tot de taak (dus feedback niet persoonlijk maken en niet persoonlijk nemen).
- Groepsleden uitnodigen om eigen aannames te herkennen en uit het maken van aannames te stappen. Dat wil zeggen: stoppen met het plakken van eigen beelden op de ander zonder deze uit te spreken of te checken. De omkering zit in het tegenovergestelde: deze beelden uitspreken en ze checken.



Je wordt zelf de motor van de transitie → **Eigenaarschap stimuleren**

Literatuur

Jong, J. (2021). *Competente mensen, incompetente teams. Handboek voor het interveniëren met impact in de samenwerking*. Boom.

Nelis, C., Prevaas, B., & Ruijters, M. (2022). Eigenaarschap in (tijdelijke) organisaties ontrafeld. *Tijdschrift M&O* (2022, 1), 52-67.

Spanjersberg, M. (2022). *Tussentaal*. Uitgeverij IJzer.

Wheelan, S.A. (2009). *Creating Effective Teams*. Sage Publications.



4f

Uitdaging

Signalen

Voorbeelden uit de praktijk

De uitdagingen van de coachende Transitiebegeleider

Je voelt dat er iets niet pluis is

Irritatie

Je merkt bij jezelf (van binnen) op dat je wat ongeduldig wordt, begint je te ergeren aan een bepaalde persoon of aan het verloop van een gesprek, en denkt: *'daar gaan we weer...'*

Ambivalentie

Partijen spreken zich niet helder uit, stappen niet echt in, domineren het gesprek, komen na ruggespraak terug op eerdere besluiten, traineren de voortgang, etc.

Incongruentie

Je voelt 'aan je water' dat er iets niet klopt, maar weet niet goed wat precies. Voordat je dat scherp hebt is het moment alweer voorbij.

Zeggen versus doen

Partijen zijn wel bereid met elkaar te praten, maar ze lijken iets anders te zeggen dan dat ze daadwerkelijk doen. Het klinkt allemaal constructief, maar is het dat wel?

Angst

Je hebt heel goed in de gaten wat er aan de hand is en vindt dat je hier zelf een rol in hebt te nemen, maar je durft niet goed: *'wat betekent het als het misgaat, voor de transitie, voor mezelf?'*

Olifant in de kamer

Alle aanwezigen weten precies wat hier aan de hand is, maar niemand benoemt het; partijen lijken heel bedreven om met elkaar om het probleem heen te praten.



Case

Je voelt dat er iets niet pluis is

Gedoe komt er toch – zeker als het om een transitie gaat

De bereidheid om aan de ketendoorbraak te werken is er. Nu is het tijd om op te schalen. Maar dat gaat geld kosten en dat is er op dit moment niet. De vorige bijeenkomst is afgesproken dat verschillende partijen nu dus ook financieel moeten instappen.

Om mogelijk gedoe voor te zijn inventariseert de Transitie-begeleider bij de verschillende partijen hoe zij erin staan. Een van de grote partijen gaat daadwerkelijk instappen, bij de rest is voorafgaand aan de vergadering nog niets concreet toegezegd.

Tijdens de bijeenkomst blijkt die grote partij als enige bereid om daadwerkelijk te investeren. Maar... alleen als de anderen ook gaan bijdragen. Aan tafel blijft het angstwekkend stil.



Je voelt dat er iets niet pluis is

Hier en nu gebruiken

Opmerkelijke momenten

Als Transitiebegeleider ben je zelf een belangrijk instrument ('*skin in the game*'). Dat vraagt ook om contact te hebben met jezelf, zodat je gewaar bent wat een bepaalde situatie (hier en nu) bij je oproept. Zo'n situatie kan namelijk een signaalwaarde hebben: van belang zijn voor de ambitie die de partijen (daar en dan) met elkaar willen realiseren.

Reflection in/on action

Een transitie vormt een complexe opgave. Dat betekent ook dat er geen sprake is van een standaardaanpak. Professioneel werken houdt in dat je als Transitiebegeleider reflecteert op wat zich onverwacht aandient: ter plekke (*reflection-in-action*), of achteraf (*reflection-after-action*). De opgave is om steeds opnieuw met de betrokkenen uit te zoeken hoe je samen verder kunt gaan.

Metacommunicatie

Een Transitiebegeleider is geen directe partij in de transitie, maar kan wel invloed hebben op hoe het traject verloopt. Als de interactie tussen de partijen stroef verloopt heb je als relatieve buitenstaander een unieke positie om de manier van communiceren op een productieve wijze aan te kaarten. Dat kan door metacommunicatie (communiceren over de communicatie).



Methode

Je voelt dat er iets niet pluis is → Hier en nu gebruiken

Hier en nu gebruiken

Stap 1 Opmerken dat hier en nu iets onverwachts gebeurt. Deze stap vraagt om een zekere ontvankelijkheid voor wat zich in de situatie aandient: *‘wat gebeurt er nu?’* Mogelijk kun je de betrokkenen ter plekke uitnodigen om die vraag met elkaar te onderzoeken.

Stap 2 Gericht reflecteren op het opmerkelijke moment. Omdat opmerkelijke momenten vaak een wat ambigu karakter hebben, is reflectie achteraf vaak nodig. Reflectie op: *wat gebeurde er precies? Wat riep dat bij mezelf op? Welke betekenis ken ik eraan toe? Helpt of hindert wat er gebeurde om de gezamenlijke ambitie te realiseren? Wat staat mij/wat staat ons hier te doen?*

Stap 3 Reflectie omzetten in actie. Beantwoorden van de vraag: wat ga ik nu concreet doen dat mogelijk bijdraagt aan wat de partijen willen realiseren?

Stap 4 Doen! En vervolgens heel zorgvuldig waarnemen wat er gebeurt (dus weer terug naar stap 1 in een voortdurende reflectiespiraal).



Literatuur

Je voelt dat er iets niet pluis is → [Hier en nu gebruiken](#)

Schön, D.A. (1987). *Educating the reflective practitioner. Toward a new design for teaching and learning in the professions*. John Wiley & Sons.

Lingsma, M. (1999). *Aan de slag met teamcoaching*. Nelissen.

Van den Boomen, F. (2025). *Leren stimuleren. Een handreiking voor adviseurs*. Kloosterhof.



Uitdaging

Signalen

Voorbeelden uit de praktijk

Je komt zelf vast te zitten

Alles doen

Vanuit een grote betrokkenheid alles zelf oppakken wat de partijen laten liggen, zodat je gaandeweg een soort 'manusje van alles' wordt.

Uitputting

Helaas komt het voor: Transitiebegeleiders die geen keuzes maken in wat ze wél doen en wat ze juist laten, kunnen zomaar opbranden...

Ongeduld

Zelf als Transitiebegeleider gefrustreerd raken omdat er weinig voortgang in de transitie waarneembaar is.

Geld erop toeleggen

Het duurt allemaal erg lang voordat er beweging is. De tijd (en het budget) voor transitiebegeleiding raakt op. Toch ziet de Transitiebegeleider nog wel perspectief. Dan maar extra tijd (en dus geld) investeren?

Rolspanning

Jezelf klem zetten in een voorkeursrol voor het begeleiden van transities, omdat je minder affiniteit hebt met andere rollen, niet goed weet hoe te switchen van rol, of niet zo bekwaam bent in die andere rol.

Voorkeursrol

Blijven trekken terwijl de situatie vraagt om duwen, erbovenop zitten terwijl het nu zaak is om het aan de partijen te laten, iets niet durven aankaarten terwijl dat duidelijk nodig is, etc.



Case

Switchen van rol omdat de situatie om iets anders vraagt dan meer van hetzelfde

De Transitiebegeleider heeft een stevige positie verworven binnen het consortium. Er is een heldere gezamenlijke ambitie geformuleerd. Hij heeft een duidelijk mandaat om het proces te begeleiden dat nodig is om die ambitie te realiseren. Maar dat proces ligt al een tijdje stil. Het wachten is op kaders vanuit de overheid, zodat de markt aan de slag kan. Maar concrete maatregelen blijven uit.

De voorkeur van deze Transitiebegeleider is om een rol als facilitator te spelen. Maar hier is op dit moment iets anders nodig. Hij besluit om zijn rol als politicus steviger op te pakken, door actief contact te leggen tussen de marktpartijen en de overheid. Dat helpt om binnen de overheid het besef te doen landen dat zij aan zet is.



Je komt zelf vast te zitten

Coachende aanpak

Spanningsvelden hanteren

Negative capability

Transitiebegeleiding vraagt om het hanteren van vele, vaak tegenstrijdige, rollen. Dat kan tot spanningen leiden binnen jezelf. Om het ongemak dat daarmee gepaard gaat te verduren kan het helpen om jezelf te oefenen in '*negative capability*': 'het vermogen om onzekerheden, mysteries en twijfel te laten bestaan, zonder ongeduldig te zoeken naar oplossingen en antwoorden' (Keats).

Paradox versus dilemma

Bij een paradox gaat het om een spanningsveld tussen twee tegengestelde werkelijkheden die allebei van waarde zijn (en-en). De kunst is om de spanning te verdragen en de tegenstelling tussen de polen productief te maken. Bij een dilemma heb je de keuze tussen twee conflicterende opties (of-of), die allebei nadelen of moreel bezwaarlijke consequenties hebben. Bij een keuze tussen de twee opties gaat altijd iets verloren, of ontstaat een nieuw probleem.

Consistente inconsistentie

Als Transitiebegeleider kun je jezelf beter niet vastzetten in een poging om heel erg consistent te handelen. Transitiebegeleiding vraagt om meerdere rollen, en dat betekent dat je ambivalentie en een zekere ambiguïteit kunt verduren. Zelfs dat je plezier kunt beleven aan het niet-weten hoe je verder moet gaan. Helpend is om zelf heel beweeglijk te blijven, door 'consistent inconsistent' op te treden: voortdurend te spelen met verschillende rollen.



Spanningsvelden hanteren

Drie verschillende manieren om met spanningsvelden (of paradoxen) om te gaan:

- 1 Ontkennen of negeren.** Hopen dat de paradox zich vanzelf oplost of gewoon verdwijnt ('*wat er niet is, daar hoef ik ook niks mee*'). Dit is meestal geen productieve strategie.
- 2 De spanning oplossen.** Kiezen voor een bepaalde pool, en weer kiezen voor de andere pool als die optie niet meer blijkt te werken. Of de spanning laten verdwijnen door te zoeken naar een synthese tussen de beide polen in de vorm van een nieuw concept of een nieuw product.
- 3 De spanning laten bestaan tijdens het omgaan met de paradox.** De spanning open en levend houden, omdat je deze als waardevol ziet. Spanningsvelden omarmen als inherente tegenstrijdigheden die niet blijvend kunnen worden opgelost: omdat het gaat om twee kanten van dezelfde medaille, gaat het steeds om 'en-en' (dus niet om 'of-of').

Wellicht is de derde manier ook voor de andere betrokkenen het verwerven waard...



Literatuur

Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening up the scope. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149.

Van den Boomen, F., Hoonhout, M., & Merckies, R. (2002). Professionele dilemma's van de coach. *Het maken van verantwoorde keuzes*. Nelissen.

Van Nistelrooij, A., & Homan, T. (2019). "You call it a structural taboo!" Relating consultant experiences to changing dynamics in healthcare. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 182-193.



Uitdaging

Je krijgt te maken met politiek gedoe

Signalen

Niet functioneren

Teamleden zijn in hun eigen organisatie 'over' en worden op een gezamenlijk project gezet, terwijl ze eigenlijk niet geschikt zijn voor die taak.

Ander profiel nodig

Stuurgroepleden zijn 'over de datum', of zijn vanwege hun functie lid van de stuurgroep, maar er is in deze fase een persoon met andere talenten nodig.

Key spelers ontbreken

Je kunt gaande de rit ontdekken dat de samenstelling van deelnemende partijen niet klopt. Bijvoorbeeld als er een vastloper zit bij een overheidsorganisatie die niet deelneemt aan de coalitie.

Voorbeelden uit de praktijk

Een lage lat

Een Transitieteamlid heeft als taak bijeenkomsten te organiseren en mee voor te bereiden. Ze is slordig, vraagt veel begeleiding en is regelmatig te laat met aanleveren van materialen.

Ego of eco?

Stuurgroepleden gaan sturen terwijl ze zelf onderdeel zijn van het systeem waar de doorbraak moet plaatsvinden. Ze kunnen meer bijdragen als ambassadeur door hun eigen netwerk in te schakelen.

De ander moet eerst

Er ontstaat een patstelling doordat een partij vindt dat een andere partij aan zet is voordat zij zelf iets doet. Dit terwijl verschillende partijen voor de transitie met elkaar zullen moeten samenwerken.



Ongeschikte leden

Drie Transitiebegeleiders zijn inmiddels twee jaar bezig met het begeleiden van de transitie. Bij de transitie zijn in het brede netwerk meer dan 100 partijen aangesloten. Vijf organisaties delen samen de kosten voor het voorbereiden, uitvoeren en uitwerken van bijeenkomsten waarin wordt afgestemd, besluiten worden genomen en werkafspraken worden gemaakt. Het initiatief bestaat verder uit een Ambassadeursteam, een communicatieteam en vijf Transitieteams die ieder aan een verschillende deelopgave werken.

Een probleem waar dit initiatief tegenaan loopt, is dat er in meerdere teams mensen zitten die niet erg geschikt zijn voor hun taken. Althans niet in de fase waar het initiatief op dat moment is aangekomen. Er zijn van tevoren geen afspraken gemaakt over hoe hiermee om te gaan. Eén van de Transitiebegeleiders organiseert coachgesprekken met een lid van een van de Transitieteams dat niet goed functioneert. Ze spreken samen haalbare doelen af en gaan aan de slag met de ontwikkeling van het teamlid.

Met een lid uit het Ambassadeurs-team vindt een gesprek plaats over welk profiel in deze fase nodig is: meer iemand die over een netwerk beschikt en die ook wil inzetten.



Je krijgt te maken met politiek gedoe

Coachende aanpak

De samenwerking inrichten

Vinger op de zere plek

Coachen op gedrag: verzamel punten waarop het niet werkt, bespreek dat met de persoon in kwestie, vraag wat de persoon in kwestie gaat doen om hier verandering in aan te brengen en evalueer de gemaakte afspraken. Indien nodig kun je meerdere coachgesprekken voeren.

Stuurgroep bevragen

Van tevoren afspraken maken (bijvoorbeeld in een convenant) over wanneer wisselen van stuurgroepleden mogelijk is: in verschillende fasen van de samenwerking zijn verschillende talenten nodig, ook op het niveau van stuurgroepleden. Als er toch problemen ontstaan op dit gebied kun je de stuurgroep coachen door deze te bevragen, bijvoorbeeld over wat leden denken dat er op dit moment nodig is en hoe zij zelf hun eigen rol zien.

Denkpatronen oprekken

In het geval van een patstelling is de aanpak alle partijen bij elkaar te brengen en de patstelling te benoemen, het onderliggende denken te checken en te bevragen of dit hen verder helpt. En zo niet, wat helpt dan wel? Om vervolgens samen te onderzoeken hoe ze gezamenlijk verder kunnen.



Methode

Je krijgt te maken met politiek gedoe → De samenwerking inrichten

Contracteren

Na een eerste verkenning over de samenwerking zetten partijen hun afspraken over een gezamenlijke ambitie en over de inrichting van de samenwerking, om in de vorm van een contract. Het is essentieel dat alle betrokkenen hun belangen kunnen realiseren binnen deze samenwerking. Het is vooral waardevol als waardecreatie voor alle deelnemers binnen de samenwerking mogelijk is. In het proces van contracteren vinden vaak constructieve onderhandelingen plaats om de verschillende belangen met elkaar te verbinden.

Het resultaat van gezamenlijke gesprekken zijn hoofdlijnsafspraken, waarin onder meer wordt vastgelegd hoe het netwerk wordt georganiseerd. Denk hierbij aan vragen zoals: Is er sprake van een zelfregulerend netwerk? Wordt er een leider-organisatie (zoals een netwerkmanager) aangesteld? Of komt er een aparte entiteit die het netwerk managet? Een cruciaal onderwerp om vroegtijdig afspraken over te maken, is hoe om te gaan met niet goed functionerende deelnemers. Wachten tot zich gedoe voordoet maakt het al snel persoonlijk en onnodig ongemakkelijk. Tot slot zijn er afspraken nodig over het wisselen van personen uit verschillende organisaties in de verschillende fasen van de samenwerking. Zo kunnen er in een ontwerp- en onderhandelfase andere mensen nodig zijn dan in een uitvoeringsfase.



Checklist

Je krijgt te maken met politiek gedoe → De samenwerking inrichten

Partijen en afspraken

Welke partijen zijn nodig om aan tafel uit te nodigen?

- Mensen met benodigde autoriteit.
- Mensen die beschikken over resources.
- Mensen die een bepaalde expertise hebben die nodig is.
- Mensen die geïnformeerd moeten worden.
- Mensen die ermee gaan werken/die het gaan uitvoeren.

Wat spreken we samen af?

- Aan welke ambities gaan we werken? Wat zijn de intentie en de aard van de samenwerking?
- Hoe gaan we de samenwerking besturen? Hoe regelen we de onderlinge verhoudingen, besluitvorming, planning & control? Hoe geven we dit vorm in een contract? Welke rolverdeling past bij deze samenwerking?
- Welke gedragsafspraken maken we? Welke sleutelrollen zien we, welke managementstijl willen we? Hoe gaan we om met verschillen in identiteit en met het delen van informatie?
- Hoe werken we de samenwerking in operationele zin uit (denk aan afspraken over werkprocessen, communicatie en IT)?

Een Transitiebegeleider kan het gezamenlijk beantwoorden van deze vragen coachen.



Methode

Je krijgt te maken met politiek gedoe → De samenwerking inrichten

Opdrachtgever 'op de foto' krijgen

Opdrachtgevers kunnen de opvatting hebben dat hun bijdrage klaar is als ze de opdracht bij een Transitiebegeleider neerleggen om samen met een coalitie een ketendoorbraak voor elkaar te krijgen. Maar bij sommige transities zijn de opdrachtgever (of opdrachtgevers) onderdeel van het systeem. En dat kan een ketendoorbraak in de weg zitten.

Als een transitie niet goed lukt, is er nooit een enkele reden waardoor dat het geval is. Maar het kan een blinde vlek van opdrachtgevers zijn dat zij een eigen aandeel in het ecosysteem hebben. Dat aandeel kan namelijk essentieel zijn. Het kan zelfs een vastloper worden als de opdrachtgever niet aanspreekbaar is op de bijdrage aan een stagnatie, of die bijdrage niet onder ogen wil of kan zien.

Vanuit een coachende aanpak is de manier om hiermee om te gaan het aandeel van de opdrachtgever toch op tafel te leggen, zodat het besproken kan worden. Dat vraagt balanceren tussen verbinding houden en confronteren. Een mix tussen hard op de inhoud ('dit is jouw/jullie aandeel') en zacht op de relatie ('wat is het effect op jou/jullie als ik dat zo benoem?').



Je krijgt te maken met politiek gedoe → **De samenwerking inrichten**

Literatuur

De Haan, E. (2017). *Transities van sectoren. Systeemleren als succesfactor*. Boom.

Lingsma, M., & Scholten, M. (2001). *Coachen op competentieontwikkeling*. Nelissen.

Kaats, E., & Opheij, W. (2023). *Leren samenwerken. Conditie creëren voor kansrijke samenwerking*. Boom.





Verantwoording

Onderzoeksaanpak

- 1 Uit de interviews met ketenregisseurs voor het onderzoek '*Van ketenregisseur naar transitiebegeleider*' (De Haan & Van den Boomen, 2025) zijn tekstfragmenten gehaald waarin sprake is van kritische praktijksituaties.
- 2 De betreffende Transitiebegeleiders zijn (opnieuw) geïnterviewd over waar zij in die kritische praktijksituaties houvast aan ontleen.
- 3 De bevindingen uit deze tweede reeks interviews zijn gerelateerd aan de door de betrokkenen zelf gehanteerde, maar ook bredere beschikbare literatuur over de begeleidings-, verander- en transitiekunde.
- 4 Op basis daarvan is een aantal handvatten opgesteld, die zijn voorgelegd aan een focusgroep van respondenten, en vervolgens aan een bredere groep van betrokken Transitiebegeleiders (waarbij ook met de handvatten is geëxperimenteerd).
- 5 Op basis hiervan is het ontwerp van de handvatten nader aangescherpt opdat ze beter bruikbaar zijn in de praktijk.



Literatuur



Cunliffe, A., & Scaratti, G. (2017). Embedding impact in engaged research: Developing socially useful knowledge through dialogical sensemaking. *British Journal of Management*, 28, 29-44.

Doets, C. (1982). *Exemplarisch praktijkonderzoek*. De Horstink.

De Haan, E., & Van den Boomen, F. (2025). *Van ketenregisseur naar transitiebegeleider: samenwerken aan een circulaire economie*.



Website: <https://versnellingshuisce.nl/assets/eindrapport-van-ketenregisseur-naar-transitiebegeleider.pdf>
(22 juni 2026).



Colofon



Auteurs:

Esther de Haan

Fer van den Boomen

(Amsterdam Transition Institute)

Vormgeving:

Bob van den Berg

(Matterhorn Amsterdam)

In opdracht van:

RVO/het Versnellingshuis



Dit werk mag vrij gedeeld worden onder vermelding van
'**Amsterdam Transition Institute: Esther de Haan & Fer van den Boomen**'
en met verwijzing naar de **CC BY-NC-ND 4.0 licentie**.

2026

