

# De energieke rijksambtenaar

Friso Coumou, juni 2014

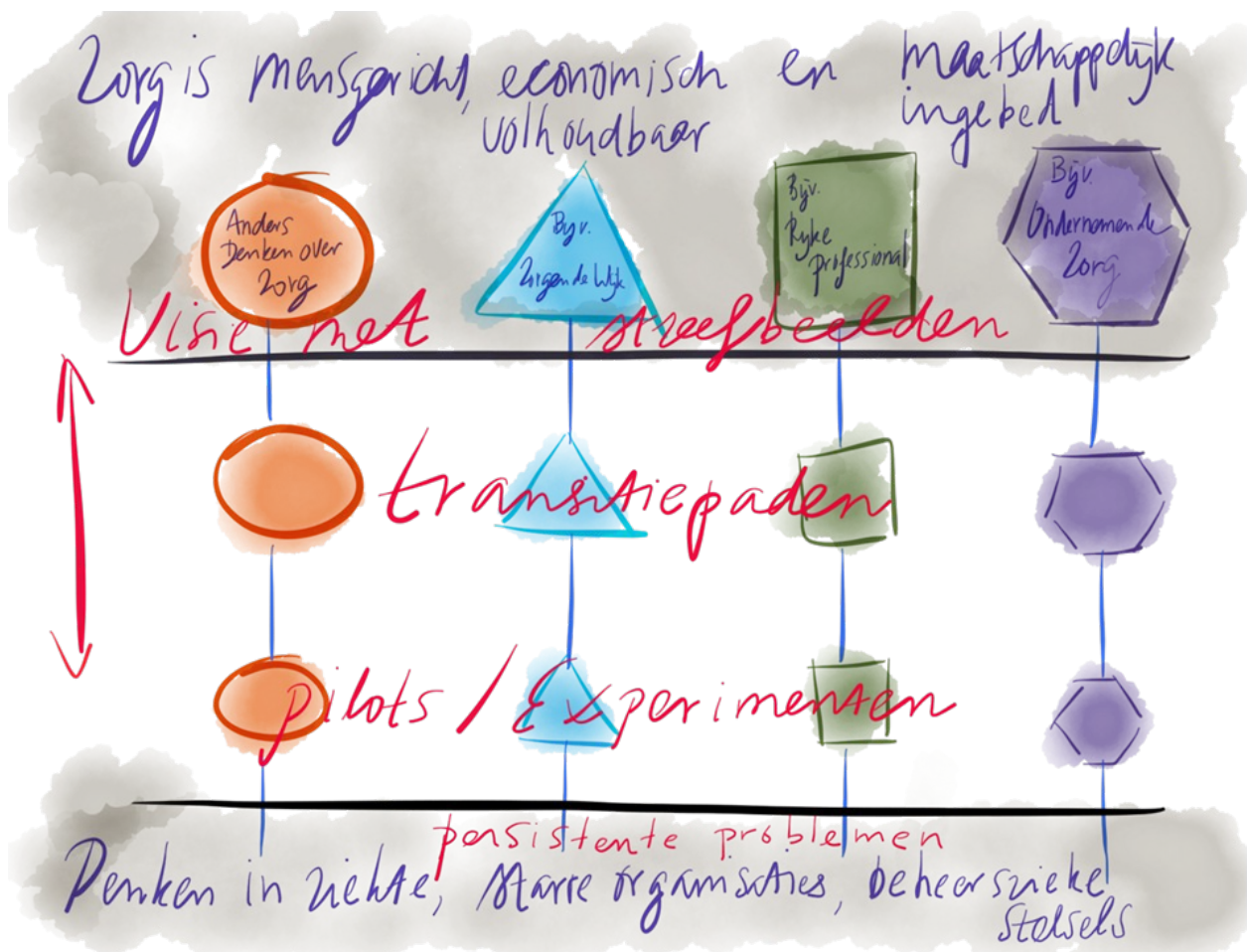
## Inleiding

De energieke samenleving is in opkomst. Steeds meer burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties starten duurzame initiatieven. En rijksambtenaren stellen vaker de vraag: 'Wat willen en kunnen wij hiermee?' Het meest spannend is de vraag: 'Wat kan en wil ik als rijksambtenaar zelf met maatschappelijke en duurzame initiatieven? Wat betekent het voor mij? Klip en klare antwoorden zijn er niet. De betekenis van de opkomst van de energieke samenleving, is een collectieve en individuele zoektocht. Een zoektocht naar nieuwe rollen en verhoudingen.

*“Het meest spannend is de vraag: 'Wat kan en wil ik zelf met maatschappelijke en duurzame initiatieven?’”*

## Transitiemanagement

Het onderstaande plaatje heeft mij geholpen mijn rol en handelen als rijksambtenaar te duiden. Het model is afkomstig uit transitiemanagement, en wordt hieronder toegelicht aan de hand van de zorgsector (Rotmans & Horsten, 2012).



Het plaatje verbeeldt de relatie tussen visie en praktijk. Een groep mensen heeft een globaal beeld van de beoogde toekomst (oranje). Het is een inspirerend toekomstbeeld. De zorg is in de toekomst bijvoorbeeld mensgericht, economisch volhoudbaar en maatschappelijk ingebed.

Deze globale toekomstvisie is op te delen in verschillende streefbeelden en transitiepaden. Transitiepaden zijn een soort clusters van kernbeelden, binnen de overkoepelende visie. Bijvoorbeeld: 'Zorgende wijk' (blauw), 'Rijke professional' (groen), en 'Ondernemende zorg' (paars).

Binnen transitiepaden vinden tal van pilots en experimenten plaats. Het zijn kleinschalige experimenten die de visie in zich dragen. Via de experimenten leren de deelnemers welke socio-technische aspecten het pad naar het toekomstbeeld vrij maken: de kansen en oplossingen. Ook leert de groep welke belemmeringen en knelpunten zich op het pad bevinden.

Op basis van de leerervaringen en inzichten stellen de deelnemers de toekomstbeelden bij. Ze leren wat in welke mate haalbaar is en op welke manier. Ze zien beter waar kansen en beloften liggen voor de toekomst, en hoe die toekomst eruit zou kunnen zien. Via de verbindingen tussen visie, transitiepaden en experimenten werken de deelnemers aan de transitie door continu te wisselen tussen abstract en concreet, tussen ver weg en dichtbij, en tussen theorie en praktijk.

### **Transitiemanagement in de praktijk?**

Hoe eenvoudig en voor de hand liggend deze verbindingen tussen visie, transitiepaden en experimenten ook zijn, in de praktijk zijn ze naar mijn ervaring vaak afwezig. In veel afdelingen, programma's en projecten waarin ik heb gewerkt, lag de nadruk op één van deze niveaus en werden (wisselwerkingen met) de andere niveaus verwaarloosd.

Een voorbeeld. Aan het begin van een programma wordt een globale visie opgesteld. Maar deze wordt niet uitgewerkt in verschillende onderliggende streefbeelden. Met verloop van tijd werken de programmameden aan tal van pilots en experimenten. Daarvoor zijn dan wel allerlei criteria en voorwaarden opgesteld. Bijvoorbeeld rondom co-financiering of het breed delen van de in experimenten ontwikkelde kennis. Maar de belangrijkste conditie verliezen de programmameden uit het oog: de relatie met de opgestelde visie. Die relatie is voor hen ook moeilijk te leggen, want de visie is zeer abstract, theoretisch en ver weg. De transitiepaden die voor verbinding naar het heden kunnen zorgen, zijn niet opgesteld.

Het gevolg is dat de visie niet gaat leven. De visie is éénmaal opgesteld, en dat was dat. Na opstelling wordt de visie nog nauwelijks besproken en bijgesteld, op basis van concrete ervaringen in het hier en nu. De programmameden ontwikkelen in pilots wel allerlei kennis, maar die kennis wordt niet langs de lat van richtinggevend streefbeelden gelegd. De programmameden duiden de uitkomsten van de pilots niet als onderdelen van een groot(s) verhaal, en de rode draad raakt zoek.

### **Rijksambtenaren: helpen op initiatief-niveau**

In veel bijeenkomsten en ontmoetingen tussen rijksambtenaren en initiatiefnemers ligt de nadruk op het niveau van het concrete initiatief: 'Wat kan ministerie X doen om initiatief Y verder te helpen?' Omdat de contexten van rijksambtenaren en initiatiefnemers in termen van tijd, werkprocessen en doelstellingen ver uit elkaar liggen, leidt dit bij sommige rijksambtenaren tot een gevoel van machteloosheid. Zij vinden het moeilijk de signalen uit de leefwereld te vertalen naar de systeemwereld. Andere rijksambtenaren gaan helpen op het concrete niveau, bijvoorbeeld via geld (subsidies, opdrachten), contacten, kennis enzovoorts. De vraag daarbij is echter: waarom dit concrete initiatief wel helpen, en andere initiatieven niet? De ondersteuning heeft een zeer toevallig en willekeurig karakter. Het zijn daarbij vaak dezelfde initiatieven die meer en beter contact met de

departementen hebben, en rijksondersteuning krijgen. Het worden 'knuffelinitiatieven' die op meerdere rijks podia gehesen worden. Dit soms tot ergernis van andere soortgelijke initiatieven in de samenleving, die deze rijksondersteuning niet krijgen, en die het moeilijk vinden om op rijksniveau een netwerk op te bouwen.

### **De rol van rijksambtenaren bij duurzame initiatieven**

Voor rijksambtenaren is het belangrijk te leren 'meer systemisch te kijken' naar initiatieven. Rijksambtenaren moeten sneller leren zien op welke wijze initiatieven en initiatiefnemers illustratief zijn voor de werking van het huidige systeem. Ook moeten zij via de verhalen en ervaringen van initiatiefnemers een ander toekomstig systeem beter kunnen verbeelden. Door een beter begrip van een ander toekomstig systeem, met andere nieuwe werkingsmechanismen, en een beter begrip van de manier waarop het huidige systeem functioneert, kunnen rijksambtenaren concrete stappen bepalen om bij te dragen aan een beoogde transitie.

*“Voor rijksambtenaren is het de kunst individuele initiatieven op systeemniveau te benutten. Op het concrete niveau van een individueel initiatief is voor rijksambtenaren veel minder een rol weggelegd.”*

Een voorbeeld. Tijdens een bijeenkomst over duurzame initiatieven in de samenleving en de rol daarbij van het ministerie van Infrastructuur en Milieu, gaf onder meer Bert van Son van [Mud Jeans](#) een presentatie. Op basis van zijn ervaring in de kledingindustrie werd hij zich steeds meer bewust de enorme sociale en ecologische [schade](#) van conventionele productiewijzen van kleding. Voor de vervaardiging van één jeans wordt bijvoorbeeld 8000 liter water gebruikt. Daarnaast wordt 24% respectievelijk 11% van de wereldwijde verkoop van insecticide en pesticide gebruikt voor de productie van katoen. Verder is er veel verspilling: alleen al in Nederland verdwijnt er bijvoorbeeld jaarlijks 135 miljoen kilo katoen in de verbrandingsoven. Dit was voor Bert van Son aanleiding om Mud Jeans te starten. De organisatie *recyclet* of *upcyclet* alle materialen en wil hiermee laten zien dat de transitie naar een circulaire economie in de kledingindustrie mogelijk is.

De transformatie waaraan Mud Jeans bijdraagt is de overgang van een lineair economie naar een circulaire economie. Dit vraagt om andere manieren van denken. Bijvoorbeeld van 'de enkele levensstijd van producten' naar 'de meervoudige gebruikscycli' van producten. En van 'klanten die producten bezitten naar 'klanten die producten gebruiken'. In het huidige systeem kopen mensen een product om te bezitten en aan het eind van de levenscyclus weg te gooien. In het nieuwe systeem gebruiken mensen een product dat niet per se hun eigendom hoeft te worden, en delen en hergebruiken ze (materialen van) het product met anderen.

Bij deze transitie past de opkomst van allerlei lease- en leenmodellen (abonnementsvormen). Mud Jeans heeft als eerste partij in Nederland het concept 'lease a jeans' geïntroduceerd.

Tijdens zijn presentatie vertelde Bert van Son tegen welke beperkingen van het huidige systeem hij aanloopt. Een voorbeeld dat hij noemde is het huidige Btw-systeem. Dat is geënt op de eenmalige levenscyclus van producten. Als gevolg daarvan moet Mud Jeans bij elke vervolgttransactie in de gebruikscycli van de jeans, opnieuw evenveel Btw afgedragen. Denk bijvoorbeeld aan het doorverkopen (of 'doorlenen') van gebruikte jeans aan een volgende gebruiker. Volgens van Son zou bij het nieuwe systeem van de circulaire economie hergebruik beloond moeten worden door bij vervolgttransacties in de gebruikscyclus van een product minder Btw af te hoeven dragen dan bij de eerste transactie.

## Rijksambtenaren: helpen op systeemniveau

We kunnen het eerder geïntroduceerde model toepassen op de casus van Mud Jeans.

### *Visie*

De achterliggende visie is die van een circulaire economie, in plaats van de huidige lineaire economie. Mud Jeans wil kleding produceren met respect voor mens en milieu en neemt bewust afstand van de conventionele productiewijze van kleding. Het Nederlandse modelabel heeft als ideaal duurzame producten op basis van biologische grondstoffen; fairtrade en goede arbeidsomstandigheden voor de mensen die het maken en hergebruik waar mogelijk.

### *Transitiepaden*

Er kunnen tal van transitiepaden onderscheiden worden. Eén van de transitiepaden zou bijvoorbeeld 'lenen en leasen' kunnen zijn.

### *Pilots en experimenten*

Als initiatief is Mud Jeans te beschouwen als een 'praktijkexperiment' binnen één of meerdere transitiepaden naar de circulaire economie, bijvoorbeeld het transitiepad 'lenen en leasen'.

### *Leerervaringen*

Mud-jeans ervaart problemen met het huidige Btw-systeem. Dat is niet ingesteld op cyclische leen- en leaseconcepten, maar op lineaire koop-modellen. Het huidige Btw-systeem stimuleert daardoor niet de transitie naar een cyclische economie.

### *Acties rijksambtenaren*

Een concrete actie van rijksambtenaren is om samen met betrokkenen, bijvoorbeeld van het ministerie van Financiën, het Btw-systeem aan te passen. Dit vereist een analyse van de exacte huidige werking van het systeem en de beoogde nieuwe werking van het systeem. Vervolgens kunnen ambtenaren wijzigingsvoorstellen opstellen voor de wet- en regelgeving.

### *Verwachtingen*

Rijksambtenaren benaderen initiatiefnemers als *representanten* van bepaalde groepen vernieuwers. De initiatiefnemers informeren rijksambtenaren over nieuwe toekomstbeelden. Ze leren ambtenaren op andere, nieuwe manieren te kijken. Ze tonen de beperkingen van het huidige systeem en laten kansen en mogelijkheden van een nieuw systeem zien. De acties die rijksambtenaren op basis van die informatie kunnen nemen om bij te dragen aan de transitie zullen veelal:

1. *Veel tijd* vragen. Initiatiefnemers zoeken *snelle* oplossingen.
2. Een *onzekere uitkomst* hebben. Initiatiefnemers willen *gegarandeerde uitkomsten*.
3. *Collectieve* problemen oplossen. Initiatiefnemers gaat het om oplossing van *individuele* problemen.

De bovenstaande drie tegengestelde dimensies van rijksambtenaren en initiatiefnemers vragen om verwachtingsmanagement. Als rijksambtenaren 'aan de voorkant' helderheid geven over hun rol en positie, is het voor initiatiefnemers ook helderder waartoe interactie met rijksambtenaren kan leiden en waarvoor ze gevraagd worden. Initiatiefnemers worden uitgenodigd om samen met het rijk het systeem te verbeteren. Initiatiefnemers worden uitgenodigd het collectieve belang te vertegenwoordigen, aan de hand van hun ervaringen met hun eigen initiatief.

## Vormen van ondersteuning op systeemniveau

In het voorgaande heb ik uiteengezet dat rijksambtenaren de concrete praktijksignalen van vernieuwers kunnen beschouwen als pilots en experimenten, op weg naar een ander systeem. Door de introductie van transitiepaden en een achterliggende visie van een nieuw stelsel of systeem, wordt scherper om welke transitie het gaat. Dat maakt het voor rijksambtenaren eenvoudiger hun rol en bijdrage aan de transitie uit te werken. Hieronder staat een aantal tips.

### 1. Blijf er continu op uit gaan

Het is voor rijksambtenaren van belang om er voldoende op uit te blijven gaan. De nieuwe rijksambtenaar zit minimaal even vaak in het land als in Den Haag. Hij ontmoet allerlei initiatiefnemers en staat in contact met de samenleving. Hij exploreert diverse nieuwe ideeën, mensen, initiatieven, kansen en mogelijkheden. Een voorbeeld van een project dat daaraan bijdraagt is [Empowering People](#). In dit project worden rijksambtenaren gematcht aan maatschappelijke initiatieven. Ambtenaren en initiatiefnemers voeren gesprekken met elkaar, en lopen, werken en denken met elkaar mee.

### 2. Analyseer en vertaal de signalen van initiatieven naar systeemniveau

Er zijn ontzettend veel initiatieven en het is onmogelijk die allemaal te kennen, aandacht te geven, en met elke initiatiefnemer die dat wil in gesprek te gaan. Dat geldt andersom ook: de tijd van initiatiefnemers is kostbaar. Rijksambtenaren kunnen de signaalfunctie benutten van diverse platforms voor initiatiefnemers, zoals Greenwish, Nudge, Social Enterprise Nederland, en Kracht in Nederland. Deze organisaties helpen het diverse landschap in kaart te brengen, trekken de rode draden door de ontwikkelingen, en adviseren over wat nodig is.

### 3. Onderzoek en analyseer verder, en inventariseer manieren om bij te dragen

Een belangrijke stap is alle signalen en analyses te vertalen naar een verhaal over wat er zich in de samenleving afspeelt en wat de betekenis daarvan is. Om vervolgens te inventariseren wat de rijksoverheid allemaal zou kunnen en moeten doen, en nalaten. Als er een verhaal en een richting bestaat, en als de eigen rol in de beoogde transformatie helderder is, dan wordt het zaak om vanuit de signalen van initiatieven een meer diepgaande analyse te maken. In het voorbeeld van Mud Jeans: hoe werkt het huidige Btw-systeem precies, hoe zou het beter kunnen en moeten werken, wat is hiervan al onderzocht, hoe kijken anderen (experts, politici etc.) naar het vraagstuk? Enzovoorts. Stel op basis van deze aanvullende analyses een lijst op van mogelijk manieren om bij te dragen aan versnelling van de transitie. En vraag anderen deze lijst te becommentariëren, aan te vullen en te wijzigen. Bijvoorbeeld: zijn er nog andere vormen dan lenen of leasen, die zouden kunnen bijdragen aan de transitie? (bijvoorbeeld: een statiegeld-systeem?) Welke andere businessmodellen dan die van Mud jeans, zien we initiatiefnemers uitproberen? En waar lopen zij tegenaan?

### 4. Kies dat wat het meeste nodig is en het meeste oplevert

Op basis van alle ervaringen, gesprekken, en rapporten zijn mogelijke acties geïnventariseerd. Nu is het van belang om de acties te kiezen die het meeste nodig zijn, en die het meeste opleveren in termen van de beoogde transitie. Klassieke beleidsinstrumenten zoals communicatie, financiële prikkels en wet- en regelgeving blijven belangrijk, en worden aangevuld met meer moderne beleidsinstrumenten zoals zelf het voorbeeld geven, co-creatie en leerkringen.

### 5. Communiceer: geeft aandacht en erken goede initiatieven

Rijksambtenaren kunnen aan transities een belangrijke bijdrage leveren via allerlei vormen

van communicatie. Ze kunnen de ontwikkelingen in de samenleving zichtbaar maken door initiatieven uit te lichten. Bijvoorbeeld in de vorm van speeches, werkbezoeken, flyers en folders, onderzoeken, persberichten, enzovoorts. Via concrete voorbeelden laten rijksambtenaren de urgentie van een bepaald vraagstuk zien. Initiatieven worden uitgelicht omdat ze iconisch zijn voor een bepaalde verandering of nieuwe manier van denken en doen. Uiteraard profiteert een individueel initiatief daarvan, maar vanuit het rijk draait het er vooral om de achterliggende transitie en de rode draden in de beoogde richting te illustreren.

## **6. Bouw de juiste financiële prikkels in**

De rijksoverheid kan bepaalde ontwikkelingen gericht stimuleren met geld. Bijvoorbeeld via [belastingvoordelen, innovatiekredieten of subsidies](#). De kunst is om financiële stimulansen zo op te zetten dat ze op het juiste moment, de juiste initiatieven op de juiste manier helpen.

## **7. Benut, breek en buig wetten en regels, en creëer experimenteer ruimte**

De wijziging van wetten en regels is een voor de hand liggende vorm van rijksondersteuning. In het voorbeeld van Mud Jeans gaat het om de huidige en toekomstige Btw-systeem. Je zou dit kunnen zien als een vorm van 'regels breken': de huidige regels worden opgebroken en aanpast. In de praktijk gaan er vaak andere stappen aan vooraf:

- 'Regels benutten': Het is lang niet altijd nodig om regels aan te passen. Vaak is er veel mogelijk binnen de bestaande regels, maar zijn mensen daarvan onvoldoende op de hoogte. Hier ligt dan een opgave voor rijksambtenaren om te zorgen voor goede voorlichting.
- 'Regels buigen': Bij regels is het vaak de vraag hoe letterlijk je ze moet interpreteren. Vaak zijn er 'rekkelijke' en 'precieze' interpretaties. Een voorhoede van vernieuwers interpreteert regels op een andere wijze, in het licht van nieuwe ontwikkelingen en behoeften. Zij vragen anderen aan te tonen waar dan precies staat dat iets niet zou mogen, en gaan verder met hun aanpak totdat het tegendeel bewezen is.
- Experimenteeruimte creëren. Op het moment dat regels evident in de weg staan en het rekkelijk interpreteren geen uitkomst biedt, is het nodig om regels te breken. Een experimenteerregeling in wetten en regels helpt dan. Rijksambtenaren kunnen in wet- en regelgeving, maar ook op allerlei andere manieren (communicatie, financiering), meer experimenteeruimte creëren voor groepen die iets anders en nieuws willen doen.
- 'Regels breken': Dit gaat om regels openbreken en wijzigen, of om de introductie van nieuwe regels die ruimte bieden aan een ontwikkeling.

## **8. Geef zelf het goede voorbeeld**

De rijksoverheid heeft meerdere rollen: werkgever, opdrachtgever, subsidie-verstrekker, samenwerkingspartner, inkoper enzovoorts. In de verschillende rollen van de rijksoverheid kunnen rijksambtenaren het voorbeeld geven van het gedrag dat ze graag meer willen zien. Een voorbeeld is het voedsel dat overblijft na overheidsevenementen. Als de rijksoverheid verspilling tegen wil gaan, zou het dat voedsel kunnen laten meenemen. Of: als de rijksoverheid eerlijke kleding wil stimuleren, dan kan de rijksoverheid zelf duurzame kleding inkopen bij de onderdelen die bedrijfskleding hebben.

## **9. Faciliteer individuele initiatieven waar mogelijk**

Hoewel de nadruk ligt op het benutten van initiatieven voor een transitie, kunnen rijksambtenaren natuurlijk best individuele initiatieven ondersteunen waar dat mogelijk is. Een belangrijke vorm van ondersteuning is mensen met elkaar in contact brengen en ontmoeting mogelijk maken. Rijksambtenaren beschikken over interessante netwerken. Het

vraagt om een open houding, als onderdeel van een open overheid. Daarbij past dat ambtenaren initiatief nemen en vragen van antwoorden voorzien, ook wanneer een vraag of verzoek niet direct op het eigen beleidsterrein ligt. Een andere vorm is om open data meer benutten te benutten om mensen uit te nodigen om initiatieven te nemen.

### **10. Werk samen vanuit gelijkwaardigheid**

Ambtenaren kunnen meer en vaker samenwerken vanuit gelijkwaardigheid. Onder de noemer 'maatschappelijk aanbesteden' komen zij tot andere relaties met initiatiefnemers. Veel minder een opdracht vooraf uitwerken en partijen vragen om biedingen te doen, waarna rijksambtenaren met de goedkoopste partij in zee gaan. Veel meer de creativiteit vanuit de samenleving benutten, en samen met partijen vragen en oplossingen onderzoeken. Samenwerken in maatschappelijke opdrachten. Meer samenwerking tussen overheden en gemeenschappen (publiek-gemeenschap-samenwerking), in aanvulling op de bekende publiek-private samenwerking. Als rijksoverheid ook andere vormen van waardecreatie waarderen en belonen, dan enkel de financiële waardecreatie (in relatie tot de kosten).

### **11. Communiceer de prioriteiten, houd vol en houd vast**

Sommige rijksambtenaren creëren een illusoire dichotomie tussen enerzijds de ondersteuning van bewindslieden en het politieke proces in de kamer, en anderzijds open in gesprek en coöperatie zijn met de samenleving. Een punt van (interne) kritiek is dan, dat er zoveel tijd naar het politieke proces gaat, waardoor geen tijd resteert voor de maatschappij.

Echter, wanneer belangrijke signalen vanuit de samenleving zijn vertaald naar een interne prioriteitenlijst, is er veel minder sprake van een dichotomie. Dan kunnen rijksambtenaren, ook wanneer ze minder tijd hebben om 'buiten' te zijn, in alle activiteiten richting de politiek (beantwoording Kamervragen, werkbezoeken etc.), het nieuwe perspectief belichten. Het blijft nodig om voldoende tijd te blijven investeren in 'buitenwerk' (erop uit blijven gaan), maar het is altijd mogelijk om nieuwe perspectieven en ontwikkelingen te ondersteunen, ook in het 'binnenwerk'.

### **12. Vier en communiceer doorbraken**

Wanneer bepaalde (interne) prioriteiten en mijlpalen worden gerealiseerd, is het zaak daarbij stil te staan en die successen te vieren. Dat motiveert om de volgende stap te zetten in de transitie. Het is ook belangrijk om dan wederom de verstaalslag terug naar de initiatieven te maken, en nu (andersom) zichtbaar te maken hoe de rijksoverheid bijdraagt. Naast de directe communicatie naar de individuele initiatiefnemers waarmee rijksambtenaren contact hebben gehad, kunnen rijksambtenaren de ondersteuningsplatforms inschakelen om richting hun doelgroepen te communiceren wat het rijk heeft gerealiseerd.

## **Conclusie**

In dit artikel ben ik nagegaan wat duurzame en maatschappelijke initiatieven in de samenleving betekenen voor het werk van rijksambtenaren. Mijn stelling is dat het voor rijksambtenaren de kunst is om individuele initiatieven op systeemniveau te benutten, en dat voor rijksambtenaren veel minder een rol is weggelegd op het concrete niveau van een individueel initiatief.

Om 'systemisch' naar initiatieven te kijken, heb ik een theoretisch model geïntroduceerd uit transitie management. Dit model verbindt een abstracte toekomstvisie, via transitiepaden, aan concrete praktijken in het hier en nu. Uit toepassing van het model, en reflecties op de acties van rijksambtenaren, blijkt dat hun contexten en doelen op een aantal belangrijke dimensies verschillen van de contexten en doelen van initiatiefnemers. Ambtenaren houden zich bezig met collectieve

vraagstukken, waarvan oplossing veel tijd vraagt en die onzekere uitkomsten hebben. Terwijl initiatiefnemers van hun afzonderlijke initiatieven een succes willen maken, en daarbij zoveel mogelijk risico's en knelpunten willen wegnemen, op een zo kort mogelijke termijn.

Door rollen en verwachtingen te expliciteren, kunnen rijksambtenaren en initiatiefnemers beter samenwerken. Elke partij krijgt een beter beeld van de eigen bijdrage, de bijdrage van de ander en de manieren om elkaar te helpen.

Voor de rijksoverheid is het belangrijk dat rijksambtenaren ook onderling hun afwegingen en onderliggende keuzes expliciteren. Het geïntroduceerde model kan teams, afdelingen en directies helpen duiden hoe zij vanuit een analyse van signalen van gesprekken met sociaal initiatiefnemers, werken aan transitiepaden en achterliggende transitie, en wat daarbij de te ondernemen stappen voor het betreffende rijksonderdeel zijn.

Op het moment dat dit gemeenschappelijke verhaal explicieter is, en deel uitmaakt van de prioriteiten van teams, afdelingen en directies, kunnen medewerkers zich daaraan ook beter verbinden in al hun activiteiten, 'binnen' en 'buiten'. Dan wordt het een gezamenlijke sport om systemisch te leren waarnemen, kijken en luisteren. Om de ondernomen acties vol te houden, en elk succes te vieren op weg naar de transitie die je met elkaar beoogt te realiseren. Om lerend en lachend met elkaar, aan transitie te werken.

## **Literatuur**

Rotmans, J., & Horsten, H. (2012). *In het oog van de orkaan: Nederland in transitie*. Æneas.