

# NATIONAAL VERKEERSKUNDECONGRES 2019

## tran·si·tie

Het woord transitie is een veelgehoorde term in de wereld van Mobiliteit. Als het gaat om hoe we ons verplaatsen, waarmee we verplaatsen en als het over verkeersveiligheid hebben is er een transitie nodig om naar 0 slachtoffers te koersen. Transitie is overal zou je denken. Maar wat is 't eigenlijk, transitie...

### Betekenis 'transitie'

Je hebt gezocht op het woord: transitie.

**tran·si·tie** (de; v; meervoud: *transities*)

**1** overgang, verandering: *de transitie naar een duurzame samenleving*

In de Van Dale staan twee betekenissen van het woord 'transitie': overgang en verandering. Maar een transitie is meer dan alleen een overgang of verandering naar een andere situatie, het is een proces. Ook toen ik aan mensen in mijn omgeving vroeg wat transitie voor hun betekende kreeg ik geen eenduidig antwoord.

Dit paper is bedoeld om de dialoog te openen over hoe transitie tot stand komt en welke kansen we kunnen creëren. Benieuwd naar de antwoorden? En benieuwd naar een antwoord op de vraag of we eigenlijk wel in 'transitie' zijn?

Janne Hofstee, Verkeerspsychoog  
Arcadis Nederland B.V.

# NATIONAAL VERKEERSKUNDECONGRES 2019



**“Transitie begint met ambitie!”**, aldus Esther.

Of, zoals Sander het formuleert, “transitie heeft een aanleiding”. Transitie betekent vanuit een vertrekpunt bewegen richting een nieuwe bestemming. Samen hebben we een ambitieus doel: we willen naar nul verkeersslachtoffers. Dit doel vraagt om actie, want doen wat we altijd deden zal het aantal verkeersslachtoffers niet tot nul brengen. Er is een transitie nodig.

## **Het proces van ‘transitie’**

Transitie begint altijd met het afsluiten van iets ouds. Een oude gewoonte bijvoorbeeld. Om een verandering te laten slagen en ook het hierbij horende gedrag eigen te maken moeten we ergens mee stoppen en iets afsluiten. We gaan dan eerst door een periode waarin het oude bekende wegvalt, en het kan zijn dat het nieuwe (een nieuwe werkwijze bijvoorbeeld) nog niet (volledig) functioneert. We ervaren verwarring of twijfelen aan onszelf, of we voelen ons gedesoriënteerd. Een risico hiervan is dat we onze motivatie om te veranderen verliezen. Gelukkig zijn er ook veel mensen die hier kansen zien en zoeken naar nieuwe manieren van werken. Aangezien alles toch op z’n kop staat is er weer ruimte voor creativiteit, zeggen zij.

Wanneer we uit dit niemandsland zijn geklommen, zijn we klaar om ons te verbinden aan nieuwe waarden, inzichten, attitudes en identiteiten. Dat geeft ons nieuwe energie in een nieuwe richting. In de beleving is er trouwens ook veel verschoven; We voelen dat het nieuwe werkt en we boeken resultaat. De effectiviteit van ons handelen neemt weer toe en er is een nieuwe manier ontstaan.

# NATIONAAL VERKEERSKUNDECONGRES 2019

## ‘Ondanks onze ambitie staan we stil..’

Maar ons gezamenlijke doel ‘Op naar 0 verkeersslachtoffers’ lijkt niet dichterbij te komen. We zagen het aantal verkeersdoden in Nederland na een stijging in de jaren vijftig en zestig gelukkig dalen sinds 1973. De laatste jaren echter is de daling niet alleen gestagneerd, het aantal is zelfs flink gestegen: in 2018 vielen er 678 doden in het verkeer in Nederland. En dat is het hoogst aantal verkeersdoden sinds 2010. Wanneer komen we eens echt vooruit, zonder het jaar daarna weer achteruit te gaan?

## ‘Het gaat misschien traag, maar we staan echt niet stil!!!’

In het nieuwe Strategische Plan Verkeersveiligheid (SPV) wordt ingezet op een proactief verkeersveiligheidsbeleid op basis van risico-indicatoren. Deze risico-gestuurde aanpak vraagt een nieuwe manier van werken, van samenwerken en van denken.

Terugkijkend naar het proces van transitie lijkt het alsof we nu in de fase van desoriëntatie zitten. We zijn onze oude vertrouwde manier van werken kwijt (ongevallenanalyses), en stappen over naar iets nieuws. Maar hoe werkt die risico-gestuurde aanpak nou echt? Welke kennis hebben we daarvoor nodig? En wie heeft welke brokjes kennis? Langzaam klimmen we uit het niemandsland: De storm is gaan liggen en we beginnen elkaar te vinden. Kortom, we zitten midden in die transitie!

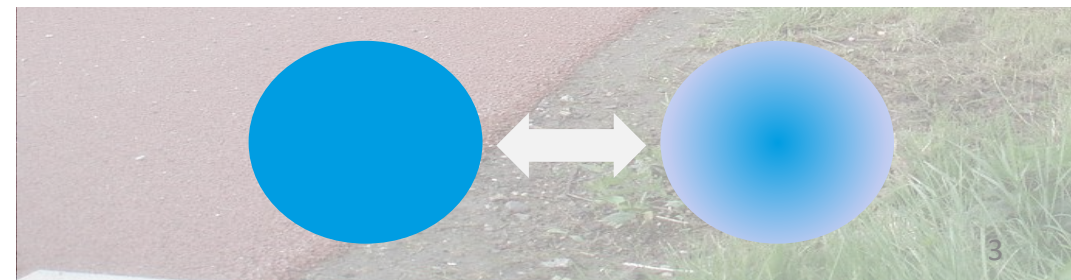
“Maar, hoe komt het dan toch dat het voelt alsof we stilstaan?” Transitie duurt lang. Het is niet mogelijk om over een weekend te veranderen van denk- en werkwijze. Daardoor lijkt het misschien alsof we stilstaan, maar dat is zeker niet het geval.

? Zijn we in transitie, of staan we stil? En twee stappen vooruit, eentje achteruit, is dat ook transitie?

## Succesfactoren van ‘transitie’

Simple geformuleerd, wanneer het scharnier van een deur is vastgeroest, gaat de deur niet open. Met transitie is dit niet anders, als er geen ruimte is voor vernieuwing dan blijft het bij het oude.

Kijkend naar de verschillende en uiteenlopende antwoorden op de vraag – “Wat betekent transitie voor jou?” – herkennen we harde en zachte factoren die van invloed zijn op het verloop van transitie. De harde factoren gaan over bijvoorbeeld externe randvoorwaarden, technische eigenschappen, wettelijke kaders, richtlijnen en beleid. De zachte factoren omvatten meer de menselijke aspecten die de beweging beïnvloeden, zoals gedrag, cultuur en kennis.



# NATIONAAL VERKEERSKUNDECONGRES 2019

## Harde factoren

Het minst interessant maar wel noodzakelijk zijn de harde factoren die bepalen of transitie mogelijk is. Wanneer de deuren vastgeroest zijn, is er geen beweging mogelijk. Hoe hard men ook trekt en duwt. Hoe krijgen we die deur dan open?

Neem als voorbeeld ontwerprichtlijnen van Duurzaam Veilig. Velen volgen deze richtlijnen op, waar wegen nu veiliger worden ingericht dan voorheen. Op sommige locaties is echter maatwerk nodig, willen we veiligheidsrisico's daar verminderen. Een gegronde afwijking van de richtlijnen is dan nodig, maar dat dit ook gebeurt, is niet altijd even vanzelfsprekend. We houden vast aan de ons bekende kaders omdat deze zich bewezen hebben, richtlijnen functioneren als standaarden/verplichting.

? Hoe kunnen we dat patroon doorbreken?

**Urgentie** creëert draagvlak om een innovatie in de fysieke omgeving daadwerkelijk toe te passen. Een oplossing op de markt brengen voor een niet bestaand probleem is een lastigere uitdaging.

Er moet ook **flexibiliteit** bestaan in een project. De werkwijze uit het verleden heeft zijn uitkomsten al laten zien. Door deze werkwijze toe te passen zijn we zeker van resultaat. Wanneer er geen flexibiliteit is in een project kiezen we liever voor deze zekerheid. Flexibiliteit wordt in grote mate beïnvloedt door zachte factoren – daarover meer in het volgende hoofdstuk, maar zeker ook door tijdsdruk.

En **tijdsdruk** is meteen een complexe harde factor. Het kan zowel een 'transitie-killer' als een 'transitie-booster' zijn. Door een beperkte doorlooptijd is er weinig ruimte voor fouten in het project. Daarom willen we garanties op resultaat. Het nemen van nieuwe beslissingen brengt een risico met zich mee, het kan immers ook een keer verkeerd gaan waardoor we met slechte resultaten komen. Wanneer de tijd dringt, hebben we de neiging het zekere voor het onzekere te nemen, te focussen op waarop men wordt afgerekend en terug te vallen op het bekende, dus het is begrijpelijk dat we dit niet altijd willen. Het vooraf bespreken van kansen en mogelijkheden binnen projecten kan dit oplossen en deze ruimte zelfs creëren.

Maar een beperkte doorlooptijd kan daarentegen ook een 'transitie-booster' zijn. Juist door tijdsgebrek kan een andere werkwijze kansen bieden.

? Wat zijn jullie ervaringen met tijdsdruk in relatie tot innovatie en creativiteit?

# NATIONAAL VERKEERSKUNDECONGRES 2019

## Zachte factoren

De harde factoren worden in meer of mindere mate beïnvloed door de zachte factoren. Zo heeft de **mindset** van een leidinggevende of opdrachtgever veel invloed op de ruimte voor vernieuwing, de durf van het projectteam doet dan de rest.

? Waar komt de ruimte en de durf van het projectteam vandaan? Hoe stimuleren we dat?

Als we inzoomen op het projectteam, springt het woord samenwerken omhoog. Niet zo zeer binnen het projectteam, maar vooral ook met erbuiten. Het is van belang om de **Gouden Vierhoek** te betrekken bij het project: het onderwijs/kennisinstituut, de overheid, de ondernemers en burgers (of eindgebruikers). Dit biedt een zekere garantie voor **draagvlak** zodat 'het nieuwe' in de laatste fasen zonder weerstand vanuit de omgeving geïmplementeerd kan worden. Het is niet voor niets dat de beste ideeën worden bedacht in het 'Grand Café': daar komt iedereen samen en in een veilige omgeving worden ideeën op tafel gelegd. Een goede samenwerking in de vierhoek verhoogt de kans op het slagen van de transitie.

Hans: "Vertrouwen hebben in elkaars kennis en kunde"

Een term die ik in deze context vaak hoorde in de gesprekken was 'vertrouwen'. Vertrouwen in elkaars persoon: in onze collega's, onze concullega's, onze overheden en in onze omgeving. Samen weten we ongelooflijk veel en kunnen we ongelooflijk veel, maar vaak strijden we tegen elkaar in plaats van met elkaar. We willen toch allemaal naar die '0 verkeersslachtoffers' toe?

Om een vruchtbare samenwerking tot stand te brengen en een innoverend samenwerkingsverband te creëren is een open houding nodig van alle partijen. Hierbij triggerde de uitspraak van Hendrik Jan mij: "**Wrijving geeft glans**". Discussie en uitwisseling van perspectieven en visies maakt dat we de grenzen van onze eigen comfortabele denkwijze opzoeken en ten vragen stellen. Nieuwe ideeën en energie ontstaan juist door een samensmelting van 'vanalles'.

? Hoe vaak komt het voor dat je een Eureka-moment hebt als je alleen bent?

# NATIONAAL VERKEERSKUNDECONGRES 2019

## Ga eens op reis door je netwerk

Verbinding is dus belangrijk. Versterk (nieuwe) relaties binnen de groep. Laat mensen hun ervaringen delen en betrek ze in het proces van ontwikkeling. We omringen ons graag door mensen met dezelfde *mindset*, maar zoek 'die ander' ook eens op. Juist door interactie ontstaat er iets nieuws.

Marianne kiest daarom voor een **gelijkwaardige rol** als één van de spelers in een multidisciplinair team. Ook als zij projectleider is. Ze streeft ernaar argumenten van alle teamleden open te bespreken. Zo komen ook de 'out of the box' ideeën aan tafel. Maar daar moet de directe omgeving wel veilig genoeg voor zijn.

Zorg er daarom voor dat je ook écht de **ruimte** geeft voor nieuw gedrag. Een bekende valkuil is bijvoorbeeld dat managers zeggen het leren of ondernemerschap te willen bevorderen, maar bestraffend optreden zodra het misgaat. De keerzijde hiervan is het herkennen van succesjes. Vier vooral de eerste kleine resultaten van een nieuwe werkwijze, dan wordt deze bekrachtigd en zien we onze eerste stappen vooruitgang.

Bij de ontwikkeling van nieuwe werkwijzen is het ook belangrijk mensen te ondersteunen met nieuwe kennis en vaardigheden. Dat vraagt **training**. Sta open voor het bieden van hulp. Maar belangrijker nog, durf eens om hulp te vragen. Creëer samen een cultuur waarin geleerd mag worden, risico's gecalculeerd worden genomen en we elkaar motiveren en enthousiasmeren. 'De **early adaptors** spelen hierin een belangrijke rol', voegt Marc toe. De groep mensen die moeiteloos en snel nieuwe ideeën en werkwijzen overnemen, nemen de iets meer terughoudende mensen mee.

Een andere mooie term is: "**Individuele intrinsieke motivatie**", oftewel de wil om het doel te bereiken. Het voelen van een stukje eigenaarschap over het te willen bereiken doel maakt dat we er voor gaan. Wanneer we intrinsiek gemotiveerd zijn, zijn we ook geduldig en vasthoudend. Een noodzakelijke factor bij transitie, omdat deze – zoals al geschreven – langer duren dan over een weekend.

# NATIONAAL VERKEERSKUNDECONGRES 2019

## Belemmeringen voor transitie

Een veel genoemde belemmering voor transitie is **weerstand** vanuit de omgeving. De uitkomst en concrete kosten van de innovatie zijn vaak onbekend en onduidelijk. Hierdoor ontstaan **onzekerheden**. Het beschikbare budget kan daardoor een belemmering zijn voor het uitproberen van iets nieuws. > Bespreek vooraf wat de ruimte is binnen een project en zoek deze ruimte op.

En jawel, natuurlijk staat de **wet- en regelgeving** vaak in de weg. Technische ontwerpregels leggen strikte beperkingen op aan de mogelijkheden om 'het eens anders te doen'. Wet- en regelgeving belemmeren ons; een nieuw idee voldoet namelijk niet direct aantoonbaar aan alle normeringen. Een goed voorbeeld hiervan is de data inwinning door middel van drones. Verkeersbewegingen en verkeersgedrag bestuderen middels drones is interessant en efficiënt. Vanwege alle privacy wetten en verkeersveiligheidsnormen heeft het helaas lang geduurd voordat deze innovatie getest kon worden. > Richtlijnen zouden hierop aangepast dienen te worden zodat we kunnen werken op een efficiëntere manier.

Oude denkers moeten nieuwe werkwijzen toepassen. Hetgeen zij moeten afsluiten en loslaten is iets wat zij al jaren zo doen. Een **gewoonte** is ontstaan, omdat die manier van werken voor hen effectief bleek in het verleden. En dat werd keer op keer bevestigd. Waarom zouden zij een nieuwe werkwijze omhelzen?

## Oproep tot discussie

'Transitie' is niet het doel op zich, maar een middel om ons gezamenlijke doel te bereiken. Of is transitie niet eens het middel maar eigenlijk de weg die je aflegt met je middelen om het doel te bereiken?

Eigenlijk is Transitie maar een moeilijk begrip toch?

Levert u een bijdrage aan de transitie? Hoe dan?

Vraag het elkaar en ben nieuwsgierig.

#transitie #durftevragen