

# REFERENTIES NAAR DE FIGUREN

---

- Figuur 1.1 De eigenschappen van wicked problemen. Aangepast van *Why Tackling Wicked Challenges Requires Learning to Think in Systems*, door Systems Innovation Network (2025).
- Figuur 1.2 SMOG - Frustraties uit de praktijk, Brave Spaces.
- Figuur 2.1 3 Horizon Raamwerk. Aangepast van *The Three Horizon Framework*, door Bill Sharpe (2020).
- Figuur 2.2 Vier kernprocessen - Verhelderen, Verbeelden, Verbouwen en Verweven, Brave Spaces.
- Figuur 3.1 Rich picture - Eenzaamheid bij ouderen, Brave Spaces.
- Figuur 3.2 Multi-level perspectief. Aangepast van *Multi-Level Perspective model*, door Systems Innovation Network (2025).
- Figuur 3.3 Ijsbergmodel. *Systemic iceberg*, door VITO Nexus (Creative Commons licence: CC BY-NC-ND 4.0).
- Figuur 3.4 Causale lus diagrammen - Eenzaamheid bij ouderen, Brave Spaces.
- Figuur 3.5 Systeemmap - Eenzaamheid bij ouderen, Brave Spaces.
- Figuur 5.1 3 Horizon Raamwerk - Toekomst verbeelden. Aangepast van *The Three Horizon Framework*, door Bill Sharpe (2020).
- Figuur 6.1 Ijsbergmodel - Hefbomen identificeren. Aangepast van *System Innovation Guide to Systems Inquiry*, door Systems Innovation Network (2025).
- Figuur 8.1 3 Horizon raamwerk - Ombouwen en afbouwen. Aangepast van *The Three Horizon Framework*, door Bill Sharpe (2020).
- Figuur 9.1 3 Horizon raamwerk - Impact verankeren en opschalen. Aangepast van *The Three Horizon Framework*, door Bill Sharpe (2020).

# BRONNEN TOOLS

---

**3 Horizon Raamwerk:** Dit raamwerk, bedacht door Bill Sharpe, laat zien hoe verandering zich voltrekt via drie gelijktijdige perspectieven: het dominante systeem van vandaag (Horizon 1), opkomende alternatieven voor de toekomst (Horizon 3) en de overgangszone waarin spanning, experiment en afbouw plaatsvinden (Horizon 2).

Bron: Sharpe, B. (2020), *Three Horizons. The Patterning of Hope*. Triarchy Press.

**Causale lussen:** Een causale lus helpt inzicht te krijgen in de onderlinge samenhang en afhankelijkheid van variabelen binnen een systeem, zodat duidelijk wordt hoe veranderingen in één element doorwerken en uiteindelijk het gedrag van het hele systeem beïnvloeden.

Bronnen: Meadows, D. (2008). *Thinking in Systems. A Primer*. Chelsea Green Publishing.

**Ervaringsreizen of 'learning journeys':** Een onderdompeling op specifieke plekken in het systeem, waarbij deelnemers luisteren, observeren en leren vanuit directe ervaring, met als doel het sociale veld beter te begrijpen, bestaande aannames los te laten en nieuwe praktijken te ervaren. Het is een belangrijke praktijk uit de methodiek van Theory U van Otto Scharmer (2017).

Bron: Scharmer, C.O. (2017), *Theorie U*. Leiden vanuit de toekomst die zich aandient. De sociale technologie van presencing, Christofoor. U-lab, u-school for transformation. [www.u-school.org](http://www.u-school.org)

**Experimenten opzetten:** Aannames worden expliciet geformuleerd en vertaald in kleine, toetsbare experimenten of prototypes om vroeg en met minimale inspanning te leren wat werkt en wat niet. Door deze experimenten iteratief uit te voeren, te meten en te reflecteren, verfijn je je begrip van het probleem én de oplossing, en pas je je aanpak continu aan op basis van echte feedback in plaats van veronderstellingen.

Bronnen: Scharmer, C.O. (2017). *Theorie U. Leiden vanuit de toekomst die zich aandient. De sociale technologie van presencing*. Christofoor.

## VERANDERUUUR

**Formuleren van aannames en hypotheses:** In de methodiek van design thinking is het formuleren van aannames en hypotheses een manier om impliciete veronderstellingen expliciet en toetsbaar te maken, door ze te vertalen naar concrete uitspraken over wat men verwacht dat zal gebeuren. Deze hypotheses worden vervolgens getest via experimenten of prototypes, zodat teams leren uit de praktijk en hun inzichten iteratief kunnen bijstellen. Bron: Müller-Roterberg, C. (2020). *Design Thinking for Dummies*. Wiley & Sons

**Gebruikerssafari:** Afgeleid van *service safaris*, waarbij je in de schoenen stapt van je cliënt of gebruiker, om zo voeling te krijgen met hun dagelijkse realiteit, en op welke manier het probleem speelt in hun leven. Bron: Stickdorn, M. & Schneider, J. (2011). *This Is Service Design Thinking. Basics, Tools, Cases*. BIS Publishers. [www.servicedesigntools.org/tools/service-safari](http://www.servicedesigntools.org/tools/service-safari)

**Geleide visualisatie:** Bij een geleide visualisatie nodig je mensen uit om zich een toekomst voor te stellen waar zij van dromen, mogelijk zonder dat ze het weten. Je begeleidt hen om zich die zo 'echt' en levendig mogelijk voor te stellen, bij voorkeur zelfs met al hun zintuigen. Bron: Hopkins, R. (2020). *From What Is to What If. Unleashing the Power of Imagination to Create the Future We Want*. Chelsea Green Publishing. Gosselin, I. & Tindemans, B. (2012). *Toekomstmakers. De kracht van collectieve verbeelding*. Lannoo.

**Hefbomen identificeren:** Een kerninstrument binnen systemic design om te bepalen waar een gerichte interventie de grootste impact kan hebben in een complex systeem. In plaats van overal tegelijk te willen ingrijpen, helpt deze tool om de focus te leggen op die plekken waar een relatief kleine verandering een disproportioneel groot effect kan veroorzaken.

**Ijsbergmodel:** Metafoer en tool die helpt om een meer diepgaand beeld van het systeem te krijgen doordat het je dwingt verder te kijken dan de zichtbare gebeurtenissen of symptomen. Wat je ziet – gedrag, gebeurtenissen, problemen – is niet los te koppelen van de onderliggende structuren, overtuigingen en patronen, die onzichtbaar zijn. Bronnen: Meadows, D. (2008). *Thinking in Systems. A Primer*. Jones, P. & Van Ael, K. (2022). *Design Journeys through Complex Systems. Practice Tools for Systemic Design*. BIS Publishers.

## VERANDERVUUR

**Multi-level perspective:** Beschrijft transitie als het samenspel tussen drie niveaus: niches (waar radicale innovaties ontstaan), regimes (de dominante structuren, regels en praktijken) en het landschap (brede maatschappelijke, economische en culturele trends). Verandering gebeurt wanneer druk vanuit het landschap en doorbraken in niches samen het bestaande regime destabiliseren en transformeren.

Bron: Geels, F.W. (2011), *The Multi-Level Perspective on Sustainability Transitions. Responses to Seven Criticisms*.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakis, T. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.

**Provotyping:** Een manier van innoveren waarbij je samen een versie van de toekomst tastbaar maakt. Het woord is een combinatie van provoceren en prototyping.

Bron: Vandist, S. (2024). *Provotyping. Duurzame toekomstbeelden ontwikkelen en waarmaken*. Lannoo Campus.

**Rich picture:** Een visuele weergave die je creëert van een systeem of een complexe situatie door die samen te tekenen of beeldend vorm te geven (dat kan met allerlei materialen). Deze techniek helpt om de verschillende onderdelen van het systeem en hun onderlinge relaties al op een eerste, snelle manier zichtbaar te maken.

Bron: Het concept rich picture werd bedacht binnen de Soft Systems Methodology (SSM) door Peter Checkland, samen met collega's aan Lancaster University in de jaren 1970. [www.open.edu/openlearn/science-maths-technology/engineering-technology/rich-pictures](http://www.open.edu/openlearn/science-maths-technology/engineering-technology/rich-pictures)

Ries, E. (2011). *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.

**Scenario planning:** Een strategische methode om verschillende mogelijke toekomstscenario's systematisch te ontwikkelen en te analyseren. Het doel is niet om de toekomst te voorspellen, maar om organisaties en teams voor te bereiden op onzekerheden door meerdere plausibele richtingen te verkennen.

Bron: Schwartz, P. (1991). *The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World*. Doubleday.

Senge, P. (2010). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. Cornerstone.

## VERANDERVUUR

**Sociocratie 3.0 (S3):** Een samengaan van klassieke sociocratie en ‘*agile*’ (wendbaar) werken. Door die combinatie vormt het een kader dat zowel oog heeft voor gelijkwaardigheid en de menselijke dimensie als voor de dimensie van voortgang, resultaten en voortdurend verbeteren.

Bron: Cumps, J. (2025). *Consent besluitvorming. Leer slim, snel en samen beslissen*. Lannoo Campus.

**System map:** Een visuele weergave van de belangrijkste variabelen en hun onderlinge relaties binnen een systeem. Het doel is niet alleen om samenhang en afhankelijkheden zichtbaar te maken, maar ook om hefboomen (*leverage points*) te identificeren: plekken in het systeem waar een relatief kleine interventie een groot effect kan hebben op het geheel.

Bronnen: Meadows, D. (2008). *Thinking in Systems. A Primer*. Chelsea Green Publishing. Jones, P. & Van Ael, K. (2022). *Design Journeys through Complex Systems. Practice Tools for Systemic Design*. BIS Publishers. [www.system-mapping.com](http://www.system-mapping.com)

*Systemic iceberg*, door VITO Nexus (Creative Commons licentie: CC BY-NC-ND 4.0).

**Theory of Change:** Een routekaart die je helpt van de huidige situatie (begin-situatie) naar het gewenste resultaat op lange termijn te komen. Het helpt om meer bewust en doordacht maatschappelijke verandering te plannen. Het gezamenlijke vertrekpunt is een gedurfde visie (North Star) of ambitie, de duurzame verandering in de wereld of samenleving die jullie uiteindelijk willen helpen realiseren.

Bron: Peter Drucker introduceerde dit concept in zijn boek *The Practice of Management* (1954), voor onze praktijk baseerden we ons op de toolbox beleidsplanning van Socius (<https://socius.be/organisatiebeleid/toolbox-beleidsplanning/werkvormen/werkvorm-theory-of-change-toc/>) en *The Theory of Change Workboek van USAID, step-by-step process for developing or strengthening theories of change* (via <https://thepolicypractice.com/theory-change-workbook-usaid-nd>).

**Toekomstscenario's:** Scenario's van hoe de toekomst eruit zou kunnen zien, gebaseerd op trends, onzekerheden en eventuele disruptieve gebeurtenissen. Ze helpen organisaties en groepen om vooruit te denken, zich voor te bereiden op veranderingen en strategische keuzes te maken. Het gaat niet om

## VERANDERVUUR

voorspellingen, maar om het verkennen van meerdere richtingen om beter om te gaan met complexiteit en onzekerheid.

Bronnen: Cappelle G., & Mingneau, D. (2022). *Van toekomstscenario's naar een gedragen en toekomstbestendig beleidsplan*. In H. Reynaert (ed.). *Toekomst(scenario's) voor lokale besturen?! (pp. 13–23)*. Brugge: Vanden Broele.

**Tuckmanmodel:** Het Tuckmanmodel beschrijft vijf fasen in groepsontwikkeling: forming (kennismaken en oriënteren), storming (conflicten en meningsverschillen), norming (afspraken en vertrouwen), performing (effectieve samenwerking) en adjourning (afronding en afscheid). Het laat zien hoe teams evolueren van losse individuen naar een goed functionerende groep. Bron: Tuckman, B.W. *Developmental Sequence in Small Groups*. Juni 1965. *Psychological Bulletin*, 63(6), pp. 384–399.

**Veranderverhaal:** een narratief dat richting en betekenis geeft aan een transitieproces. Het is geen neutrale beschrijving van feiten, maar een samenhangend verhaal dat uitlegt waarom verandering nodig is (de bedreiging), welke beweging we willen maken (het verlangen) en hoe we daar samen kunnen komen (de route).

Bron: gebaseerd op de inhoud van de workshop 'De psychologie van een effectief verhaal' van Transitietaal op Systemshakers 2025 door Jens van der Weele.

**Vier strategieën voor belangenmanagement:** Deze strategieën helpen om spanningen tussen belangen hanteerbaar te maken zonder ze te ontkennen of weg te organiseren. Het erkennen en waarderen van ieders bijdrage om betrokkenheid te versterken, comfort bieden door onzekerheden en risico's te verkleinen, compenseren wanneer deelname nadelen met zich meebrengt, en de taart groter maken door gezamenlijke meerwaarde te creëren, zodat belangen meer samenvallen.

Bron: De Caluwé, M. & Kaats, E. (2022). *Samenwerken aan maatschappelijke opgaven. Plaats maken voor gedeelde verantwoordelijkheid*. Boom uitgeverij. Voor een meer diepgaande toelichting verwijzen we graag naar hoofdstuk 5 in het boek *Design Journeys through Complex Systems: Exploring the Possibility Space, Finding Strategies for Systemic Interventions*.

Bron: Jones, P. & Van Ael, K. (2022). *Design Journeys through Complex Systems. Practice Tools for Systemic Design*. BIS Publishers.

## VERANDERUUUR

**World Café:** Een gespreksmethode waarbij deelnemers in wisselende kleine groepen in dialoog gaan over betekenisvolle vragen, zodat inzichten zich gaandeweg verbinden en verdiepen op groepsniveau. Het World Café is meer dan een methode of proces, het is een manier van denken en een collectieve creatie, gebaseerd op de filosofie dat mensen de wijsheid en creativiteit in zich dragen om zelfs de moeilijkste uitdagingen aan te gaan.

Bron: Brown, J., & Isaacs, D. (2005). *The World Café. Shaping Our Futures through Conversations That Matter*. Berrett-Koehler Publishers.

**X-curve:** Een tool ontwikkeld door DRIFT (Dutch Research Institute for Transitions - Erasmus Universiteit Rotterdam) om transitie in maatschappelijke systemen te visualiseren en te sturen. Ze visualiseert hoe maatschappelijke transitie verlopen, hoe een oude orde (zoals bestaande systemen, structuren en gewoontes) afgebouwd wordt, terwijl tegelijkertijd een nieuwe orde (nieuwe ideeën, initiatieven en systemen) wordt opgebouwd. Op de plek waar het oude en het nieuwe elkaar raken (het midden van de 'X') ontstaat een samenspel van chaos en emergentie. Het bestaande regime komt onder druk te staan, terwijl de niche-innovaties nog zwak zijn, wat leidt tot een periode van destabilisatie, conflicten, crisis en onzekerheid, waarin opbouw én afbraak plaatsvinden, met veel weerstand tegen verandering en onduidelijkheid over de toekomst. Een noodzakelijke overgangsfase waarin het oude wordt losgelaten en het nieuwe vorm krijgt.

Bron: Silvestri, G., Diercks, G. & Matti, C. (2022). *X-Curve Booklet. A Sensemaking Tool to Foster Collective Narratives on System Change*. DRIFT & EIT Climate-KIC. <https://drift.eur.nl/app/uploads/2023/08/X-Curve-booklet-DRIFT-EIT-Climate-KIC-2022-1.pdf>

Consulter onze website voor tools & templates



# BEGRIPPEN

---

Beschouw deze begrippenlijst niet als een statisch hulpmiddel, maar als een taalbron die verandering mogelijk maakt. Ze geeft woorden aan wat nog in beweging is, en helpt om complexe transities niet alleen te begrijpen, maar ook anders te benaderen en vorm te geven.

**Aanname:** Een veronderstelling waarvan we denken dat ze 'waar' is, zonder dat dit volledig is onderzocht of bewezen. In complexe vraagstukken doen we voortdurend aannames over oorzaken en mogelijke oplossingen.

**Actoren:** Alle spelers binnen een systeem – individuen, organisaties, netwerken of instituties – die door hun keuzes, gedrag en interacties de dynamiek van het systeem beïnvloeden en daarmee ook de richting, snelheid en aard van mogelijke veranderingen.

**Afbouwen:** Het bewust afschalen of beëindigen van praktijken, infrastructuren of regels die niet passen bij de transitie. Dit creëert ruimte voor nieuwe oplossingen en voorkomt dat oude patronen de verandering blokkeren.

**Agile:** Een werkwijze die inzet op flexibiliteit en iteratief werken in korte cycli om snel in te spelen op verandering en feedback.

**Boundary spanner:** Iemand die grenzen overschrijdt tussen verschillende domeinen, organisaties of sectoren om kennis, ideeën en samenwerking te bevorderen.

**Bovendrijvers:** De belangrijkste inzichten, dominante thema's of kernpunten die boven komen drijven in een gesprek of analyse.

**Brave space:** Een omgeving waar mensen de moed hebben om ongemak, verschil en spanning niet te vermijden, maar er bewust mee omgaan als onderdeel van leren en samen veranderen.

## VERANDERVUUR

**Brugfiguren of overgangsrollen:** Mensen uit het oude systeem die pilots of nieuwe praktijken begeleiden.

**Business as usual:** De huidige manier van denken en doen.

**Circulariteit:** Een manier van denken en handelen waarbij grondstoffen, producten en energie in gesloten kringlopen worden hergebruikt, zodat er zo min mogelijk verspilling en afval ontstaat. Het gaat om het behouden van waarde door continu hergebruik, reparatie, recycling en het ontwerpen van systemen die regeneratief zijn in plaats van lineair (take-make-dispose).

**Collective sensemaking:** Het proces waarin mensen samen betekenis geven aan onduidelijke, complexe of nieuwe situaties door interactie, dialoog en het uitwisselen van perspectieven. Door dit betekenisgevingsproces ontstaat een gedeeld begrip dat richting geeft aan gezamenlijk handelen, ook al blijven interpretaties deels verschillend.

**Community of Practice (CoP):** Een groep mensen die een interesse, uitdaging of vakgebied delen en regelmatig samenkomen om kennis uit te wisselen, ervaringen te delen en van elkaar te leren.

**Complexiteitsverdraagzaamheid:** Verwijst naar het vermogen van mensen, organisaties en systemen om complexiteit te herkennen, te aanvaarden en ermee te werken, zonder die voortijdig te willen vereenvoudigen of reduceren tot snelle, eenduidige oplossingen.

**Consent besluitvorming:** Dit is een leidend principe uit Sociocratie 3.0. Bij consent besluitvorming heeft iedereen inspraak, zonder dat beslissingen verzanden in eindeloos overleg. Anders dan bij een consensusmodel zoek je niet naar een voorstel waar iedereen volmondig 'ja' op zegt. Een voorstel wordt aanvaard zodra er geen bezwaren meer zijn.

**Crisis of systeemfalen:** Het verschijnsel waarbij een bestaand systeem met zijn structuren, regels en processen niet langer in staat is om de beoogde functie of het doel te realiseren. Het gaat om structurele tekortkomingen die leiden tot ineffectiviteit, uitsluiting of ongewenste neveneffecten, vaak doordat het systeem niet meer aansluit bij veranderende omstandigheden of complexe uitdagingen.

## VERANDERVUUR

**Cyclisch:** Een lerende beweging van handelen, reflecteren en bijsturen, in plaats van een lineair traject van begin naar eind.

**De olifant in de kamer:** Verwijst naar een duidelijk aanwezig probleem, spanning of een gevoelig thema dat iedereen ziet of voelt, maar waar niemand over spreekt. Het blijft onbenoemd, vaak uit ongemak, angst of beleefdheid, terwijl het net een grote invloed heeft op wat er gebeurt.

**Deep listening:** Het aandachtig en zonder oordeel luisteren voorbij woorden, met open geest en open hart, zodat ook emoties, intenties en wat niet expliciet wordt uitgesproken hoorbaar worden. Het creëert ruimte voor echte verbinding en voor inzichten die niet ontstaan vanuit debat, maar vanuit gedeeld begrip.

**Deep Time Thinking:** Met Deep Time ontwikkel je een bewustzijn dat verder reikt dan je eigen leven, een manier van denken waarin je je verbonden voelt met zowel het verleden als de toekomst. Het nodigt je uit om jezelf te zien als deel van een langdurig en doorlopend proces, waarbij je gaat terugkijken naar de diepe geschiedenis van het leven op aarde en vooruitkijken naar toekomstige generaties.

**Design thinking:** Een mensgerichte en iteratieve ontwerpaanpak om complexe vraagstukken aan te pakken door het probleem eerst diepgaand te begrijpen, ideeën te verkennen en oplossingen al doende te testen. Het combineert creativiteit, empathie en experimenteren om innovatieve en gedragen resultaten te bereiken.

**Disruptie:** Ingrijpende verstoring die bestaande systemen, structuren of patronen doorbreekt. Het gaat om onverwachte gebeurtenissen of ontwikkelingen, zoals technologische doorbraken, geopolitieke schokken of maatschappelijke crises, die de context fundamenteel veranderen en vaak een kettingreactie veroorzaken in beleid, economie en gedrag.

**Disruptieve innovatie:** Het vertrekpunt van dit type innovatie is: 'Wat als dit systeem zelf niet langer het juiste antwoord is? Zijn we zelfs oplossingen aan het bedenken voor het juiste probleem?' Het is een ingrijpende vernieuwing die bestaande markten, structuren of werkwijzen doorbreekt.

## VERANDERVUUR

**Dominant denken:** Het geheel van opvattingen en overtuigingen dat op een bepaald moment de norm bepaalt binnen een systeem en richting geeft aan beleid, praktijken en beslissingen. Het houdt de status quo in stand door te bepalen wat als 'normaal' of 'realistisch' geldt, en begrenst zo de ruimte voor alternatieven en vernieuwing.

**Doorbraken:** Een kantelpunt dat ruimte creëert voor fundamentele vooruitgang in een proces of systeem. Ze markeren een kwalitatieve sprong in plaats van een kleine stap: iets wat eerder onmogelijk leek, wordt ineens haalbaar door een nieuw inzicht, een onverwachte verbinding of een verandering in houding.

**Drivers:** Onderliggende krachten die verandering in gang zetten of versnellen.

**Emergentie:** Verandering komt niet voort uit een vooraf uitgestippeld plan, maar uit het geleidelijk ontstaan van nieuwe inzichten en oplossingen terwijl je handelt. Bij complexe vraagstukken is een lineaire, planmatige aanpak vaak niet werkbaar, omdat je het probleem pas echt leert kennen door ermee aan de slag te gaan.

**Ervaringsreizen of 'learning journeys':** 'Onderdompelingen' in het systeem, waarbij deelnemers luisteren, observeren en leren vanuit directe ervaring, met als doel het sociale veld beter te begrijpen en bestaande aannames los te laten. Het is een belangrijke praktijk uit de methodiek van Theory U van Otto Scharmer (2017).

**Exnovatie:** Verwijst naar het bewust afbouwen, uitfaseren of stopzetten van bestaande praktijken, technologieën, producten of instituties die niet langer wenselijk of duurzaam zijn. Terwijl innovatie draait om vernieuwing en het opbouwen van iets nieuws, richt exnovatie zich dus op het loslaten van het oude.

**Experiment:** Een doelbewuste, gecontroleerde handeling of proef om iets uit te proberen en daaruit te leren. Het wordt ingezet om aannames te testen, nieuwe ideeën te verkennen of inzicht te krijgen in hoe een systeem reageert.

## VERANDERVUUR

**Forming:** De eerste fase van groepsontwikkeling volgens het model van Tuckman. De groep komt samen, leert elkaar kennen en verkent doelen, rollen en verwachtingen.

**Gespreid leiderschap:** Leiderschap wordt dan niet geconcentreerd bij één of enkele actoren, maar circuleert in het netwerk: partners nemen richtinggevendende rollen op waar hun expertise en betrokkenheid het grootst zijn, terwijl het netwerk zorgt voor gedeelde kaders en verbinding.

**Hefbomen:** De plekken waar gerichte interventies potentieel de grootste impact hebben in het systeem. Ook wel ‘systeemacupunctuurpunten’ genoemd.

**Holding space:** Het bewust creëren van een veilige, open ruimte waarin mensen zich gehoord voelen en waarin complexe gesprekken kunnen plaatsvinden zonder haast en zonder oordeel.

**Horizon:** Een manier van denken en handelen die zich over tijd heen ontwikkelt. Het is dus geen tijdvak, maar een denkkader en set van praktijken die tegelijk in het heden bestaan en zich over tijd heen ontwikkelen. Het helpt ons te zien hoe het huidige systeem (H1) en toekomstige mogelijkheden (H3) elkaar beïnvloeden, met H2 als dynamische brug.

**Hypothese:** Een concrete, toetsbare manier om te controleren of een bepaalde interventie of actie die men bedacht heeft leidt tot het gewenste resultaat.

**Impact:** Het merkbare effect dat acties, interventies of veranderingen hebben op het functioneren van een systeem en op de samenleving als geheel. Het gaat niet alleen om directe resultaten, maar ook om bredere, vaak langdurige gevolgen.

**Impactnetwerk:** Een samenwerkingsverband van diverse actoren, zoals organisaties, gemeenschappen en individuen, die bewust relaties opbouwen en kennis delen om gezamenlijke, systemische verandering te realiseren. Het richt zich niet op losse projecten, maar op het creëren van duurzame impact door verbinding, co-creatie en gedeeld eigenaarschap.

## VERANDERVUUR

**Incrementele innovatie:** Het vertrekpunt van dit type innovatie is: 'Hoe maken we dit beter?' Het gaat vaak over optimalisaties en efficiëntiewinst binnen de status quo. Dit soort innovatie is waardevol in goedlopende systemen: het houdt systemen draaiende, verfijnt wat werkt, repareert kleine 'mankementen'.

**Incrementele verandering:** Een geleidelijke, stapsgewijze verbetering binnen een bestaand systeem, waarbij structuren en aannames grotendeels intact blijven. Ze is gericht op optimalisatie van het huidige regime (bijvoorbeeld efficiënter werken of processen aanpassen), terwijl systeemverandering een fundamentele herziening van het systeem vraagt.

**Innovator:** Breekt beperkende mentale modellen open en creëert ruimte voor echte vernieuwing. Innovatoren helpen om écht nieuwe oplossingen en praktijken in de wereld te zetten.

**Instituties:** De gevestigde structuren, regels en normen die het gedrag van mensen en organisaties in een samenleving sturen. Ze kunnen formeel zijn (zoals wetten, organisaties, beleidskaders) of informeel (zoals gewoontes, tradities, sociale verwachtingen) en zorgen voor stabiliteit en voorspelbaarheid in hoe het systeem functioneert.

**Interventie:** Een gerichte ingreep in de onderliggende structuren, patronen of dynamieken die een complex vraagstuk in stand houden, door in te zetten op de hefboomen die werkelijk een verschil maken. Het doel is niet om symptomen te verhelpen, maar om voorwaarden te creëren die het systeem in beweging brengen in de richting van duurzame verandering.

**Iteratief:** Een werkwijze waarin stappen herhaald worden en inzichten gaandeweg worden aangescherpt. In plaats van een lineair proces van begin naar eind wordt er cyclisch gewerkt: uitproberen, reflecteren, bijsturen en opnieuw testen, zodat leren en verbeteren continu onderdeel zijn van het proces.

**Katalysator:** Een persoon, rol of factor die processen versnelt en beweging op gang brengt door verbindingen te leggen, energie in te zetten en obstakels te helpen overwinnen, zonder zelf de volledige verandering te sturen.

## VERANDERVUUR

**Kortetermijndenken:** Richt zich op directe resultaten en snelle oplossingen, vaak ingegeven door urgentie, kostenbesparing of politieke druk. Het risico is dat beslissingen vooral inspelen op onmiddellijke behoeften, zonder rekening te houden met toekomstige gevolgen.

**Landschap:** De context in beweging die voor de nodige verstoringen of disrupties kan zorgen en druk uitoefent op het bestaande systeem

**Langetermijndenken:** Kijkt naar duurzame impact en toekomstige generaties, waarbij keuzes worden gemaakt met oog voor systeemverandering, veerkracht en maatschappelijke waarde op lange termijn. Het vraagt visie, geduld en het accepteren van onzekerheid.

**Lean Startup:** Een aanpak om nieuwe producten of diensten te ontwikkelen via snelle experimenten en feedback, met minimale verspilling van tijd en middelen en focus op leren.

**Liminale ruimte:** Afgeleid van het Latijnse woord *limen*, dat 'drempel' betekent. Het beschrijft een tussenfase/tussenruimte waarin het oude niet meer geldt en het nieuwe nog niet volledig vorm heeft gekregen – een overgangsgebied vol onzekerheid én potentieel waar experiment, reflectie en vernieuwing mogelijk zijn.

**Living Lab:** Een gebruikersgerichte, open innovatieomgeving waarin nieuwe ideeën, producten of diensten worden ontwikkeld en getest in een realistische, alledaagse context.

**Maatschappelijke opgave:** Een groot vraagstuk of probleem dat de samenleving als geheel raakt, waar geen simpele oplossingen voor bestaan, en waar rond verschillende actoren samenwerken. Denk aan thema's zoals armoede, klimaatverandering, vergrijzing of kansengelijkheid.

**Metablik:** Het vermogen om vanuit een overstijgend perspectief naar een situatie, proces of het eigen handelen te kijken, om patronen en onderliggende aannames te herkennen.

## VERANDERVUUR

**Minimaal levensvatbare interventie:** Een gerichte, eenvoudige versie van een interventie die nog net genoeg waarde biedt om het doel te testen en feedback te verzamelen, zonder alle functies of complexiteit van de uiteindelijke oplossing.

**Niche:** De vernieuwing: kleine, experimentele initiatieven en alternatieve praktijken die ontstaan buiten het dominante regime.

**Norming:** De derde fase van groepsontwikkeling volgens het model van Tuckman, waarin vertrouwen groeit, afspraken worden gemaakt en samenwerking constructiever wordt.

**Normkatalysator:** Verwijst naar mensen die, door hoe ze werken, spreken en handelen, nieuwe referentiekaders introduceren. Ze leven alternatieve normen voor en helpen zo de sociale normen geleidelijk verschuiven in de richting van een andere, gewenste werkelijkheid.

**Ombouwen:** Bestaande structuren, systemen of praktijken aanpassen en herinrichten zodat ze bijdragen aan de gewenste transitie. Het gaat om het benutten van wat er al is, maar het transformeren in nieuwe waarden en doelen.

**Onderstroom:** De vernieuwende initiatieven van burgers en sociale ondernemers die zich niet langer kunnen vinden in de bestaande oplossingen, de bestaande manieren om dingen te doen. Sociale 'doeners' die een visie hebben op hoe het anders kan en die ook in actie omzetten.

**Paradigma:** Het geheel van diepgewortelde aannames, overtuigingen en denkbeelden dat bepaalt hoe we een systeem begrijpen en wat we als logisch, wenselijk of mogelijk beschouwen. In systeemverandering vormt het het onzichtbare kader dat ons handelen stuurt, vaak zonder dat we ons daarvan bewust zijn.

**Participatief:** Een aanpak waarbij betrokkenen actief en betekenisvol deelnemen aan het proces, niet alleen als informant maar als mensen die meedenken, meedoen en meebeslissen. Kennis, ervaringen en perspectieven van verschillende actoren, zoals gebruikers, professionals of burgers, worden bewust ingebracht om tot rijkere inzichten en gedragen keuzes te komen.

## VERANDERVUUR

**Pilot:** Een kleinschalige, tijdelijke proefopzet van een idee, interventie of project, bedoeld om in de praktijk te testen of het concept werkt voordat het op grotere schaal wordt uitgerold.

**Polycrisis:** Geen losstaande problemen, maar een kluwen van crisissen die elkaar versterken (klimaat, energie, migratie, sociale ongelijkheid, zorg...). Alles staat tegelijk onder druk.

**Probing for learning:** Een verkennende actie of experiment, niet bedoeld om meteen het probleem op te lossen, maar om feedback uit te lokken.

**Procesbegeleider of facilitator:** Creëert de bedding om vlot samen te werken en collectieve impact te maken. Wanneer een samenwerking dreigt vast te lopen, helpen zij om voorbij ogenschijnlijk tegengestelde belangen toch te zoeken naar common ground.

**Proeftuin:** Een afgebakende experimenteerruimte waarin tijdelijk meer beleidsvrijheid geldt doordat bepaalde regels of voorschriften bewust worden losgelaten. Het doel is innovatie te versnellen en nieuwe oplossingen te testen zonder direct gehinderd te worden door juridische of wettelijke blokkades.

**Prototyping:** Het proces waarbij een eerste, vereenvoudigde versie van een product, dienst of interventie wordt gemaakt om feedback te verzamelen en te leren of het werkt.

**Provotyping:** Een manier van innoveren waarbij je samen een versie van de toekomst tastbaar maakt. Het woord is een combinatie van provoceren en prototyping.

**Quick fix:** Een oplossing waarbij je enkel de symptomen aanpakt in plaats van de onderliggende oorzaak. We noemen het al eens 'een pleister op de wonde'.

**Regime:** De bestaande dominante orde: de gevestigde structuren, regels, routines en gewoontes die een systeem in stand houden. Dit omvat instituties, technologieën, beleidskaders en sociale normen die zorgen voor stabiliteit en continuïteit en vaak ook vernieuwing tegenhouden.

## VERANDERVUUR

**Safe space:** Een omgeving waar mensen zich emotioneel veilig voelen en respect ervaren, zodat ze zich vrij kunnen uitspreken zonder angst voor vernedering of uitsluiting.

**Scrum:** Een flexibel Agile framework voor projectmanagement en productontwikkeling, waarbij teams in korte cycli (sprints) werken aan het opleveren van werkende productdelen, feedback verzamelen en zo iteratief waarde leveren voor complexe problemen.

**Sensing the field:** Het bewust waarnemen van wat er werkelijk leeft in een systeem, inclusief de onderliggende emoties, relaties en spanningen, voorbij zichtbare feiten en standpunten. Het vraagt dat je met open aandacht in het systeem aanwezig bent, zodat een dieper en gedeeld begrip kan ontstaan vóór er naar oplossingen wordt gezocht. Het is een belangrijke praktijk uit de methodiek van Theory U van Otto Scharmer (2017).

**Signalen:** Vroegtijdige aanwijzingen dat een bestaand systeem niet meer goed functioneert in een veranderende omgeving. Ze komen tot uiting in terugkerende problemen, inefficiënties, conflicten of onverwachte neveneffecten en wijzen op onderliggende spanningen die aanpassing of herziening noodzakelijk maken.

**Silo:** Een vorm van verkokering waarbij kennis, verantwoordelijkheden, besluitvorming en handelen opgesloten blijven binnen afzonderlijke afdelingen, disciplines of beleidsdomeinen, met weinig uitwisseling of afstemming over de grenzen heen. Daardoor verliezen actoren het zicht op het grotere geheel en ontstaan oplossingen die lokaal logisch zijn, maar op systeemniveau suboptimaal of zelfs contraproductief werken.

**Speculatief design:** Dit type design vertrekt niet vanuit de huidige noden, maar stelt kritische vragen over maatschappelijke, technologische en ethische keuzes. Via toekomstverhalen en provocatieve prototypes verkent het mogelijke toekomsten. Het daagt ons uit om stil te staan bij wat normaal gevonden wordt en om te onderzoeken welke nieuwe normen we zouden kunnen of willen hanteren.

## VERANDERVUUR

**Storming:** De tweede fase van groepsontwikkeling volgens het model van Tuckman, waarin conflicten en spanningen ontstaan doordat groepsleden hun positie bepalen en meningsverschillen over aanpak en verantwoordelijkheden naar boven komen.

**Systeem:** 'Een onderling verbonden geheel van elementen (zoals mensen, processen of objecten) dat op een coherente manier is georganiseerd om iets te bereiken en die na verloop van tijd een eigen gedragspatroon gaan vertonen' (Meadows, 2008).

**Systeembrede oplossingen:** Ingrepen die niet één onderdeel van het systeem aanpakken, maar het hele systeem als samenhangend geheel versterken of veranderen. Ze grijpen dus in in meerdere lagen, sectoren of functies tegelijk, waardoor structurele vooruitgang mogelijk wordt.

**Systeemdenker:** Zorgt voor een brede blik, die over sectoren, disciplines en domeinen heen verbanden en hefboomen voor verandering zoekt. Iemand die uitzoomt, voortdurend naar onderlinge verbanden en patronen zoekt, en vragen stelt die nog niet gesteld zijn.

**Systeemdruk:** De spanning die ontstaat wanneer een bestaand systeem met zijn structuren, regels en aannames niet langer in staat is om een adequaat antwoord te geven op maatschappelijke opgaven. Het is zelden het gevolg van één fout, maar eerder van een optelsom van spanningen, blinde vlekken en oude logica binnen meerdere systemen (bijvoorbeeld werk, zorg, wonen) die niet goed samenwerken of structureel tekortschieten.

**Systeeminnovatie:** Gaat over fundamentele veranderingen in de structuur, dynamiek en logica van een systeem, niet alleen over losse verbeteringen of optimalisaties. Het gaat om veranderingen in samenhangende elementen zoals actoren, regels, waarden, praktijken en machtsverhoudingen, waardoor het systeem als geheel anders gaat functioneren. Bij systeeminnovatie staat het doorbreken van hardnekkige patronen centraal en het creëren van nieuwe manieren van organiseren, samenwerken en waarde creëren over sectoren en disciplines heen.

## VERANDERVUUR

**Systeemoorzaken:** Zijn de dieper liggende, structurele factoren binnen een systeem die complexe problemen in stand houden of veroorzaken. Ze gaan verder dan zichtbare symptomen en zijn vaak verankerd in regels, routines, machtsverhoudingen en culturele normen.

**Systeemverandering:** Een diepgaande herziening van structuren, regels en denkpatronen binnen een bestaand systeem om het beter te laten functioneren voor maatschappelijke uitdagingen.

**Systemic design:** Combineert de principes van design thinking met systeemdenken en richt zich op het begrijpen van complexiteit, het zichtbaar maken van relaties, spanningen en feedbacklusen in een systeem, en het gezamenlijk verkennen van interventies.

**Toekomstscenario's:** Beschrijven verschillende mogelijke toekomsten. Je verruimt je blik naar de diverse ontwikkelingen in de context, naar (geo)politieke of macro-economische factoren, naar mogelijke verstoringen of disrupties... die invloed kunnen hebben op hoe de toekomst zich zou kunnen ontwikkelen.

**Transformatieve kracht:** Het vermogen om een fundamentele omslag in denken, doen en organiseren teweeg te brengen, waardoor een systeem zich structureel vernieuwt in plaats van slechts te optimaliseren.

**Transitie:** Een langdurige, fundamentele en onomkeerbare verandering van een compleet systeem, waarbij structuren, processen en denkpatronen ingrijpend worden vernieuwd om een duurzame oplossing te realiseren – in tegenstelling tot een gewone verandering, die vaak beperkt en incrementeel is.

**Transitiearena:** Een participatieve methodiek waarin een diverse groep actoren uit een systeem samenkomt om buiten de dagelijkse logica toekomstbeelden te verkennen, gedeelde probleeminzichten te ontwikkelen en richtinggevende keuzes voor systeemverandering te formuleren. De arena fungeert als een beschermde leer- en experimenteeruimte waarin nieuwe perspectieven en coalities kunnen ontstaan.

## VERANDERVUUR

**Transitiedenker:** Iemand die vanuit een langetermijnperspectief en een systeemblik nadenkt over hoe fundamentele veranderingen kunnen plaatsvinden, en daarbij patronen, hefboomen en strategieën voor duurzame transitie identificeert.

**Transitiepad:** Een samenhangend geheel van interventies, experimenten, beleidsaanpassingen en nieuwe samenwerkingsvormen die elkaar versterken en samen het systeem in beweging brengen. Het is vaak een combinatie van kortetermijnacties die tastbare verandering laten zien en diepere interventies die onderliggende structuren, cultuur en denkbeelden verschuiven.

**Tussenruimte:** Een veilige en vooral vrije ruimte waar diverse actoren uit verschillende domeinen, organisaties of disciplines samenkomen om te experimenteren, te leren en te vernieuwen zonder direct vast te zitten aan bestaande structuren of belangen.

**Uitfaseringspad:** Het planmatige traject waarin wordt bepaald wat moet verdwijnen en wat behouden blijft en waarin het afbouwproces zorgvuldig wordt vormgegeven.

**Urgentieversterkers:** Factoren die ervoor zorgen dat meer mensen de urgentie van transitie voelen.

**Veranderaar of changemaker:** Verwijst naar iemand die actief bijdraagt aan verandering, vaak in complexe contexten waarin bestaande systemen niet meer volstaan. Veranderaars vind je in allerlei domeinen en organisaties. Ze hebben niet altijd een formele titel, maar wat hen bindt is het verlangen om samen met anderen collectieve impact te realiseren.

**Veranderlogica:** Denkkader dat bepaalt hoe en waarom verandering wordt aangepakt. Een procesmatige redenering, een samenhangend geheel van stappen en keuzes die beschrijven hoe een verandering zich ontvouwt van startpunt naar gewenst resultaat.

## VERANDERVUUR

**Verbinder of bruggenbouwer:** Bouwt bruggen tussen initiatieven, perspectieven, mensen en organisaties waar er voorheen geen waren. Zonder verbinders blijven verschillende actoren naast elkaar werken, en slagen we er te weinig in om collectieve impact te maken.

**Waterlijn laag houden:** Verwijst naar het bewust zichtbaar maken van wat normaal onder de oppervlakte blijft: spanningen, twijfels, emoties en informele dynamieken. Door dit bespreekbaar te maken, voorkom je dat ze onbewust de transitie blokkeren.

**Wicked problems:** Complexe vraagstukken zonder duidelijke oplossing, waarbij belangen botsen, oorzaken en gevolgen in elkaar grijpen, en elke poging tot oplossen het probleem zelf verandert. De Amerikaanse stedenbouwkundigen Horst Rittel en Melvin Webber introduceerden de term in 1973 om complexe vraagstukken op het vlak van sociaal beleid te beschrijven die moeilijk of onmogelijk op te lossen zijn, zoals armoede of klimaatverandering.

**WIIFM:** Afkorting van 'What's In It For Me?'. Het verwijst naar het persoonlijke voordeel of de meerwaarde die iemand ervaart bij een voorstel, verandering of samenwerking. Met andere woorden: waarom zou ik meedoen, wat levert het mij op?