

Competenties van Transitieprofessionals

José Andringa, Rob Weterings

**Competentiecahier no. 1
juni 2006**

Colofon

José Andringa, Rob Weterings
Juni 2006

Een uitgave van het Competentiecentrum Transities

Postbus 8242, 3503 RE Utrecht
www.transitiepraktijk.nl
e-mail: Info@transitiepraktijk.nl

Deze uitgave vormt het startpunt voor de verdere ontwikkeling van competenties van transitieprofessionals. Uit deze uitgave mag in dat kader worden geciteerd onder vermelding van de bron. De auteurs stellen het op prijs op de hoogte gesteld te worden van discussies, opmerkingen of aanvullingen die dit competentiecahier oproept.

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
1. Inleiding	7
2. Rollen en basiscompetenties	9
Rollen	10
Basiscompetenties	13
Conclusie	17
3. Transitiecompetenties	19
Patronen herkennen	20
Heroriënteren	23
Experimenteren	25
Verankeren en opschalen	27
Monitoren	28
Transitiemanagement	30
Conclusie	32
4. Persoonlijke karakteristieken	35
Overtuiging en optimisme	35
Motivatie en doorzettingsvermogen	36
Conclusie	37
Bijlagen	
Overzicht van informanten	38
Geraadpleegde literatuur	39

Samenvatting

Op basis van literatuurstudie, gesprekken met onderzoekers van het Kennisnetwerk Systeeminnovaties en gesprekken met meer dan 15 transitieprofessionals is getracht de competenties te benoemen die transitieprofessionals in staat stellen om transitie-initiatieven succesvol te (bege)leiden. Dit competentiecahier bundelt de bevindingen.

Relationele competenties

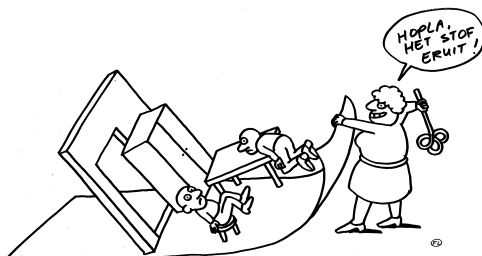
Transitieprofessionals vervullen uiteenlopende rollen in het transitieproces. Als ‘onderzoeker’ met primaire aandacht voor kennis of als ‘manager’ met primaire aandacht voor organisatie en resultaat. Als ‘vernieuwer’ met primaire aandacht voor het openen van nieuwe wegen, of als ‘groepswerker’ met primaire aandacht voor de kwaliteit van samenwerking. Deze rollen zijn niet uniek voor transities, maar vertonen sterke verwantschap met gebruikelijke teamrollen (zie bijv. Belbin, 1984). Bijzonder is echter de rol van ‘netwerker’, met primaire aandacht voor aansluiting op netwerken in de omgeving.

Het belang van netwerken in transities blijkt ook wanneer we transitieprofessionals vragen over welke basiscompetenties elke transitieprofessionals dient te beschikken. Het gaat dan onder meer om het vermogen om kansen te zien, interacties aan te gaan, conceptueel te denken en strategisch te handelen. Transitieprofessionals leggen vooral een nadruk op relationele competenties: op communicatief vermogen, op het talent netwerken op te bouwen en te onderhouden en op overtuigingskracht. Ook is een combinatie van domeinspecifieke vakkennis met kennis van transitieprocessen van belang.

Transitiecompetenties

Elke transitieprofessionals moet beschikken over basiscompetenties die niet uniek zijn voor transities. Daarnaast zijn zes competentieclusters te onderscheiden die bij uitstek bij transitieprocessen passen. Niet elke individuele transitieprofessional hoeft over al deze competenties te kunnen beschikken. Wel dient een transitieteam alle competenties te kunnen mobiliseren en combineren.

De tabel op de volgende pagina laat zien dat elke competentiecluster de inzet van specifieke methoden en technieken vereist, maar ook de aanwezigheid van sterk persoonsgebonden vaardigheden. Terwijl methoden en technieken relatief eenvoudig overdraagbaar te maken zijn, geldt dat niet voor persoonsgebonden vaardigheden. Overdracht van dergelijke vaardigheden veronderstelt een leerproces waarin het opdoen van persoonlijke ervaring minstens zo belangrijk is als het kennis nemen van ervaringen van anderen. Learning by doing.



..... specifieke methoden en persoonsgebonden vaardigheden

De tabel biedt geen uitputtend overzicht. Feitelijk is het overzicht eerder startpunt dan eindpunt van een exercitie. Voortbouwend op deze beschrijving van competentieclusters zal het Competentiecentrum Transities in nauwe samenwerking met onderzoekers van het Kennisnetwerk Systeminnovaties (KSI) en practitioners een set competentie-kits ontwikkelen: middelen om competenties overdraagbaar te maken, zoals informatiedragers (handboek, interactieve CD-ROM), scholingsvormen (lesmodule, PAO-cursus), training en coaching, en andere middelen die passen bij de doelgroep en bij de over te dragen competenties.

Onder competenties verstaan we hier (de combinatie van) expliciete vakkennis, 'tacit' ervaringskennis, tools, vaardigheden en attitude. Ook van dat laatste, de persoonlijke houding, hebben we kunnen constateren dat het van belang is. Vakkennis, ervaringskennis en de beheersing van methoden en vaardigheden zijn belangrijk, maar op zichzelf niet voldoende. Een transitieprofessional heeft ook overtuiging en optimisme, motivatie en doorzettingsvermogen nodig. Een persoonlijke drive om als transitieprofessional de overtuiging te realiseren dat verandering nodig en mogelijk is.

Competentie cluster	Persoonlijke vaardigheden	Methoden en technieken	Bijpassende rol < <i>divergerend</i> > <i>convergerend</i>
Patronen herkennen	- onbevangen vragen stellen - analytisch vermogen - conceptuele kracht - integraal denken	- integrale systeem-analyse - actor- en netwerkanalyse - historische regime-analyse - fact finding	Onderzoeker < Manager >
Heroriënteren	- visie en inspiratie - lef en overtuigingskracht - creativiteit - historisch besef	- scenario-analyse - toekomst-verkenningen - back casting - reframing	Vernieuwer < Onderzoeker < Groepswerker > Manager >
Experimenteren	- alliantie management - mobiliserend vermogen - ondernemerschap - organisatievermogen	- actor- en netwerkanalyse - strategisch niche-management - lerend ontwerpen	Vernieuwer < Netwerker < Manager > Groepswerker >
Verankeren en opschalen	- anticiperend vermogen - ondernemerschap - overtuigingskracht - networking en lobby	- actor- en netwerkanalyse - integrale systeemanalyse - strategisch niche-management	Netwerker < Onderzoeker < Manager >
Monitoren	- observatievermogen - reflectief vermogen - nieuwsgierigheid - zelfbewustzijn	- transitie monitoring - evaluatietechnieken - learning histories - reflectiesessies	Onderzoeker < Groepswerker >
Transitie management	- systeemdenken - gevoel voor timing - balanceren tussen inhoud, proces en resultaat		Onderzoeker < Groepswerker > Manager >

Competentieclusters die bij uitstek bij transitieprocessen passen met bijpassende persoonlijke vaardigheden, specifieke methoden en technieken en rollen.

1. Inleiding

Het Competentiecentrum Transitie is een programmatisch samenwerkingsverband van het Ministerie van VROM, het Kennisnetwerk Systeeminnovaties, TNO en SenterNovem. Met de oprichting van het Competentiecentrum bundelen de vier partners hun krachten om gezamenlijk de NMP4 transitie en andere transitie-initiatieven te ondersteunen. Het Competentiecentrum Transitie is niet de enige partij die de transitiepraktijk ondersteunt, maar heeft wel een unieke rol. Terwijl anderen hun ondersteuning richten op de initiatieven, bijvoorbeeld door beschikbaarstelling van financiële middelen voor praktijkexperimenten, mikt het Competentiecentrum op ondersteuning van de professionals met een initiërende rol in systeeminnovatieve projecten en/of programma's. We spreken hier over de transitieprofessionals. De ervaring leert dat het succes van deze projecten en programma's voor een belangrijk deel afhankelijk is van de competenties en het handelen van deze professionals (Loeber, 2003; Innonet, 2004).

Kerntaak van het Competentiecentrum Transitie is het benoemen en overdraagbaar maken van competenties die cruciaal zijn voor het succes van systeeminnovaties en transitie. Het begrip competentie staat hierbij voor (de combinatie van) expliciete vakkennis, 'tacit' ervaringskennis, tools, vaardigheden en attitude.

Competenties

In het voorliggende Competentiecahier staan de competenties centraal die transitieprofessionals in staat stellen om transitie-initiatieven te managen. Door middel van dit cahier willen we vitale competenties benoemen en bespreekbaar maken, ter bevordering van een proces van kennisuitwisseling en leren, dat er uiteindelijk op is gericht om de snelheid en impact van deze transitie-initiatieven te vergroten. Tegen die achtergrond zijn in de tekst ook enkele punten voor discussie benoemd.



INNOVATIE

... MAAR IN WELKE RICHTING ?

© 2004-2005
DLO-04-01-1947
Hogent/KaHed

Hier ligt de nadruk op de beschrijving van competenties van de transitieprofessional. Een beschrijving wordt gegeven van rollen en basiscompetenties (hoofdstuk 2), bijzondere transitiecompetenties (hoofdstuk 3) en persoonlijke karakteristieken (hoofdstuk 4) van succesvolle transitieprofessionals. De informatie is gebaseerd op:

- een aantal discussiesessies met projectleiders van onderzoeksprojecten van het Kennisnetwerk Systeem Innovatie
- interviews met ervaren transitieprofessionals (bijlage 1)
- een literatuurstudie (bijlage 2)

Ontwikkeling van competentiekits

Dit competentiecahier vormt het startpunt voor de ontwikkeling van zogenaamde competentiekits. Het begrip competentiekits gebruiken we als verzamelnaam voor middelen om competenties overdraagbaar te maken. Dan kan het gaan om informatiedragers (handboek, interactieve CD-ROM), scholingsvormen (lesmodule, PAO-cursus), training en coaching, en andere middelen die passen bij de doelgroep en bij de over te dragen competenties.

Tot eind 2007 worden competentiekits ontwikkeld voor de in hoofdstuk 3 genoemde competenties. Dit gebeurt in nauwe samenwerking tussen onderzoekers van het Kennisnetwerk Systeem Innovaties, practitioners en het Competentiecentrum Transitie. Uitgangspunt is hierbij dat maximaal recht wordt gedaan aan de inhoudelijke kwaliteit van het onderzoek én maximaal wordt ingespeeld op de behoefte van practitioners. Geselecteerde onderzoekers uit het KSI-netwerk leggen de inhoudelijke basis voor de competentiekit en gaan hierover in dialoog met practitioners, die als potentiële gebruikers respons geven op inhoud en vormgeving. Het Competentiecentrum zal hierin vooral een stimulerende en faciliterende rol spelen. KSI draagt zorg voor borging van de kwaliteit, onder meer door toetsing van vroege versies van de competentiekit in cases of proeftuinen te bevorderen.

2. Rollen en basiscompetenties

'De' transitieprofessional bestaat niet. Diversiteit is een van de eerste dingen die opvalt als je een aantal transitieprofessionals spreekt. Verscheidenheid in maatschappelijke achtergrond, transitieprofessionals zijn aanwezig in alle maatschappelijke geledingen: kennisinstellingen, bedrijven, overheden en ngo's. Verscheidenheid ook qua rol in het transitieproces: als trekker op de voorgrond of juist als facilitator in een minder zichtbare positie. Voor al die mensen die zich beroepsmatig inzetten voor het succes van systeeminnovatieve projecten en/of programma's, ongeacht hun maatschappelijke achtergrond, gebruiken we hier de term transitieprofessional.

Een transitieprofessional opereert niet in een vacuüm. Uit alle gesprekken wordt duidelijk dat de effectiviteit van deze professional in hoge mate samenhangt met de kwaliteiten van het team waarin deze functioneert. In de huidige praktijk zien we verschillende soorten transitieteams, die allen op een eigen manier transitieprocessen begeleiden. Zo zijn binnen de energietransitie zogenaamde transitieplatforms samengesteld uit sleutelpersonen vanuit bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties. Deze platforms hebben een visievormende en aanjagende rol op een deelterrein, zoals energietransitie in de gebouwde omgeving. Hier heeft het team een dynamisch netwerk karakter. Een heel ander voorbeeld vormen de teams die leiding geven aan transitiegericht activiteitenprogramma, zoals de BSIK-programma's PSIBouw en Transforum. Deze programma's beogen een transitie in een sector van de samenleving te bevorderen middels onderzoek, visievorming en netwerkopbouw. Hier is het transitieteam geïnstitutionaliseerd in een (tijdelijke) programmaorganisatie waarin taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld.

Discussiepunt:

Als er in de praktijk verschillende soorten transitieteams bestaan, zijn er dan karakteristieken waaraan elk transitieteam zou moeten voldoen, wat betreft: samenstelling, organisatievorm en maatschappelijke achtergrond van de deelnemers ?

2.1 Rollen

De vraaggesprekken die voor dit cahier zijn gehouden bieden zicht op een aantal rollen en daarmee verbonden competenties waarvan ervaringsdeskundigen van mening zijn dat ze belangrijk zijn voor functioneren van een transitieteam. De bewoordingen waarmee deze rollen worden aangeduid lopen nogal uiteen, maar in essentie worden vijf rollen benoemd:

- de **onderzoeker** met primaire aandacht voor kennis in de vorm van ideeën, ontwikkelingen en informatie. Typerende activiteiten zijn het verzamelen van beschikbare informatie en de uitvoering / begeleiding van probleemanalyses en verkenningen.
- de **manager** met primaire aandacht voor organisatie en resultaat: het bereiken van beoogde resultaten binnen de gestelde tijd en met de beschikbare middelen. Typerende activiteiten zijn (budget)planning en voortgangsbewaking, taakverdeling binnen het team, agenderen en voorzitten van teamoverleg.
- de **groepswerker** met primaire aandacht voor kwaliteit van de samenwerking en het optimaal tot hun recht komen van leden van de groep. Typerende activiteiten zijn begeleiding van procesevaluaties, communicatie en leerprocessen binnen de groep.
- de **netwerker** met primaire aandacht voor aansluiting bij de externe omgeving. Typerende activiteiten zijn externe communicatie, lobby en het scouten van verwante initiatieven.
- de **vernieuwer** met primaire aandacht voor creativiteit en het openen van nieuwe wegen. Typerende activiteiten zijn visievorming, 'out of the box' denken en het aanjagen van nieuwe ideeën.

Deze vijf rollen vertonen sterke verwantschap met de teamrollen zoals onderscheiden door Belbin (1984). Het model van Belbin onderscheidt 8 persoonstypen die elkaar in teams aanvullen of juist tegenwerken, waaronder¹:

- de 'groepswerker' en de '(bronnen)onderzoeker', zoals de gelijknamige rollen hierboven

¹ Deze rolbenamingen zijn gebaseerd op het model van Belbin door R. Groen (1983)

- de 'bedrijfsman' en de 'voorzitter', gecombineerd in de bovengenoemde rol van 'manager'
- de 'plant' en de 'vormer' die gecombineerd zijn in de bovengenoemde rol van 'vernieuwer'

Blijkbaar zijn transitieteams gewone teams waar het gaat om aanwezige teamrollen. Opvallend is wel de extra rol van 'netwerker' die in onze gesprekken bij herhaling werd genoemd. In transitieteams is netwerken met de omgeving blijkbaar een essentiële rol. In dat netwerken zijn twee richtingen te herkennen. Netwerken van 'buiten naar binnen', om op de hoogte te zijn van initiatieven van anderen. Maar ook netwerken van 'binnen naar buiten' om eigen ideeën tijdig onder de aandacht te brengen.

In de praktijk van transitieteams zijn de vijf rollen overigens niet zo scherp te scheiden, zo blijkt uit de gevoerde gesprekken. Diverse transitieprofessionals combineren naar eigen zeggen de rol van manager, groepswerker en onderzoeker en laten van de situatie afhangen welke rol prevaleert. Het gaat dus om vijf rollen die in combinatie nodig zijn en die verdeeld zijn over meerdere leden van een team. Een effectief transitieteam is in staat om de rol van onderzoeker (wat is er allemaal te weten ?) te combineren met die van manager (nu weten we genoeg !) en die van groepswerker (zijn we het eens over wat belangrijk is ?). Bovendien geeft een effectief transitieteam ruim baan aan de vernieuwer ('het kan echt anders') terwijl tegelijkertijd de netwerker het contact met de omgeving kan vasthouden ('lopen we niet te ver voor de troepen uit'). De kracht zit dus juist in de combinatie van rollen. De ervaren transitieprofessional is in staat een daadkrachtig team samen te stellen en deze mensen te inspireren, te richten en te begeleiden in een gemeenschappelijke missie. Deze ervaring is doorslaggevend op momenten dat een transitie-initiatief richting en dynamiek dreigt te verliezen. Het is op die momenten dat de ervaren transitieprofessional zich onderscheidt.



© Daan de Vries
2015-10-11-05
Mogelijk.nl

Een bijzonder kenmerk van veel van de transitieteams is hun brede samenstelling. Zo zijn de deelnemers aan de huidige energietransitieplatforms afkomstig van het bedrijfsleven, van diverse kennisinstellingen en van maatschappelijke organisaties. Deze mensen zijn niet aangezocht als belangenvertegenwoordiger van hun organisatie, maar vanwege hun ervaring en gezag in uiteenlopende netwerken in de samenleving. Zo'n breed samengesteld transitieteam fungeert feitelijk als een knooppunt van netwerken, wat opnieuw het belang van de rol van netwerken in transities onderstreept.

De rolverdeling binnen de huidige energietransitieplatforms biedt nog een aanvullend zicht op rollen van transitieprofessionals. Voor de rol van platformvoorzitter zijn namelijk bewust mensen aangezocht die afkomstig zijn uit het bedrijfsleven. Zij worden terzijde gestaan door een platformsecretaris afkomstig van de intermediaire organisatie SenterNovem. Een gedachte daarachter is dat een voorzitter uit het bedrijfsleven voldoende gezag heeft om bedrijven te stimuleren en mobiliseren tot vernieuwende transitie-initiatieven. Dat roept de vraag op of er inderdaad een directe relatie is tussen de teamrol die een transitieprofessional speelt en de maatschappelijke geleding waarin hij of zij werkt. Op basis van de gesprekken krijgen we niet de indruk dat zo'n directe relatie bestaat. Hoewel mensen uit het bedrijfsleven een aanjagende en vernieuwende rol kunnen spelen, wil dat niet zeggen dat vernieuwers uitsluitend in kringen van bedrijven te vinden zijn. Net zo min is de rol van 'onderzoeker' voorbehouden aan professionals uit kennisinstellingen. Wanneer de benodigde competenties benoemd zijn, kan binnen overheid, bedrijfsleven, gericht worden gezocht naar mensen die over deze competenties beschikken.

Discussiepunt:

Het lijkt logisch om binnen transitieteams de rolverdeling te baseren op individuele competenties, maar dat werkt alleen als mensen bereid en in staat zijn hun maatschappelijke rol (als ondernemer of onderzoeker) los te laten.

2.2 Basiscompetenties

Net zoals in een transitieteam rollen herkenbaar zijn die ook in andere teams herkenbaar zijn, zo ligt het voor de hand dat transitieprofessionals beschikken over competenties die niet uniek zijn voor transities. Deze competenties noemen we hier basiscompetenties. Een transitieprofessional kan niet zonder deze basiscompetenties, maar op zichzelf zijn ze ontoereikend om als transitieprofessional succesvol te zijn.

Lans et al. (2005) benoemen in de context van innovatieprocessen een groot aantal competenties voor entrepreneurs. Hun indeling in zes generieke competentieclusters biedt een referentiekader om basiscompetenties van transitieprofessionals te benoemen.

In de gesprekken met ervaren transitieprofessionals zijn alle competentieclusters genoemd. Dat geeft een divers beeld van wat een transitieprofessional allemaal moet kunnen:

- oppakken van de mogelijkheden die zich voordoen (“opportunity competences”)
- mensen en groepen met elkaar kunnen verbinden (“relationship competences”)
- “door door doorvragen” (probleem analyse) en andere dan gebaande paden zoeken (“conceptual competences”)
- concrete resultaten kunnen bereiken (“organising competences”)
- het lange termijn doel kunnen vertalen in korte termijn activiteiten, rekening houdend met mogelijkheden die zich voordoen (“strategic competences”)
- het lange termijn doel vasthouden, vasthoudend zijn en doorzetten (“commitment competences”)

Competence cluster	Description	Underlying competences
Opportunity competences	Competences related to recognizing and developing market opportunities through various means	General awareness International orientation Market orientation
Relationship competences	Competences related to person-to-person or individual-to-group based interactions	Communication Negotiating Networking Persuasiveness Teamwork
Conceptual competences	Competences related to different conceptual abilities which are reflected in the behaviour of the entrepreneur	Conceptual thinking Problem analysis Vision and judgement
Organising competences	Competences related to the organisation of different internal, external, human, physical, financial and technological resources	HRM / HRD Leadership Planning and organisation
Strategic competences	Competences related to setting, evaluating and implementing the strategies of the firm	Learning orientation Management control Result orientation Strategic orientation
Commitment competences	Competences that drive the entrepreneur to move ahead with the business	Self-management Value clarification Vision

Tabel 1. Competentieclusters bij innovatieprocessen (Lans et al., 2005)

Het beeld ontstaat van een transitieprofessional als de alleskunner, als duizendpoot. Het is echter de vraag of al deze basiscompetenties even belangrijk zijn. Opvallend is namelijk de nadruk die in de gesprekken gelegd werd op de volgende ‘relationship competences’:

1. **communicatief vermogen:** in het bijzonder het verstaan en kunnen spreken van de verschillende ‘talen’ die op verschillende niveaus in organisatie, of in verschillende werkvelden en disciplines gesproken worden
2. **networking:** de competentie om een netwerk te bouwen en te onderhouden. De essentie is hier het vermogen om mensen op verschillende niveau’s in de organisatie of uit verschillende maatschappelijke geledingen met elkaar in contact te kunnen brengen. oppakken van mogelijkheden die zich voordoen
3. **overtuigingskracht:** in het bijzonder zijn genoemd het vermogen om mensen te kunnen enthousiasmeren en organisaties te mobiliseren. Door als ambassadeur voor een nieuwe aanpak of een nieuw idee op te kunnen treden

Deze nadruk op ‘relationship competences’, de eerder benoemde expliciete rol van een ‘netwerker’ in een transitieteam en de brede samenstelling van bestaande transitieteams zijn drie observaties die onderstrepen hoe veel belang de rol van netwerken in transities heeft.

“ Systeeminnovatie is te beschouwen als een functie van interactie, van de kwaliteit van netwerken” (Teisman)

“ De vier werelden van technische ontwikkeling en onderzoek, markt, beleid en discussies (ngo’s) rond duurzame ontwikkeling bij elkaar houden, aangesloten houden, op een zelfde niveau houden” (Schoof)

Domeinspecifieke vakkennis

De bovengenoemde competentieclusters zijn onafhankelijk van het toepassingsgebied of werkdomein. In aanvulling daarop onderstrepen alle transitieprofessionals het belang van domeinspecifieke vakkennis.

“ Ik moet de essentie weten, kunnen inschatten wat belangrijk is, weten wat er speelt, een geïnformeerd gespreksleider zijn” (Van den Berg)

“ Is inhoudelijke deskundigheid ook belangrijk? Ik heb het eigenlijk niet nodig. Maar het is ook weer niet belangrijk. Je moet overigens wel een serieuze gespreksleider zijn. Je moet in kunnen schatten wat werkelijk belangrijk is en wat niet” (Van Luin)

“ Om een serieuze gesprekspartner te zijn moet je basisdossierkennis hebben, op hoofdlijnen weten wat er speelt en de actuele stand van zaken kennen” (Schoof)

“ Er zijn twee dingen nodig: je moet weten wat je gaat doen en je moet je vak kennen. Dit betekent inhoudelijke kennis hebben, zodat niemand je iets wijs kan maken. Net zoals Zalm in de financiële wereld” (Mulderink)

Het beeld dat in de vraaggelassen ontstaat is dat de combinatie van domeinkennis en kennis van het transitieproces doorslaggevend is. Slechts een enkeling noemt inhoudelijke kennis op zichzelf doorslaggevend. De meeste transitieprofessionals geven aan dat domeinkennis niet de kern vormt van hun rol, maar wel een onmisbare voorwaarde om goed te kunnen functioneren:

- zodat niemand je iets wijs kan maken;
- zodat je weet wat belangrijk is en wat niet
- zodat je weet wat de belangrijkste problemen zijn
- zodat je de essentie boven tafel kunt halen
- zodat je de oplossingsrichtingen kent
- zodat je een serieuze gesprekspartner bent.

Voor de meeste transitieprofessionals vormt kennis van het transitieproces de inspiratiebron voor hun manier van opereren. Deze transitiekennis alleen is echter ontoereikend. Ook domeinkennis is nodig om met voldoende gezag een positie als transitieprofessional in het werkkterrein op te bouwen.

2.3 Conclusie

Transitieprofessionals vervullen uiteenlopende rollen in het transitieproces. Als 'onderzoeker' met primaire aandacht voor kennis of als 'manager' met primaire aandacht voor organisatie en resultaat. Als 'vernieuwer' met primaire aandacht voor het openen van nieuwe wegen, of als 'groepswerker' met primaire aandacht voor de kwaliteit van samenwerking. Deze rollen vertonen sterke verwantschap met gebruikelijke teamrollen, zoals die bijvoorbeeld door Belbin worden onderscheiden. Bijzonder is echter de rol van 'netwerker', met primaire aandacht voor aansluiting netwerken in de omgeving.

Een transitieprofessional dient over een aantal competenties te beschikken die niet uniek zijn voor transities. We noemen dit basiscompetenties. Het gaat dan onder meer om het vermogen om kansen te zien, interacties aan te gaan, conceptueel te denken en strategisch te handelen. Wel is opvallend dat de transitieprofessionals die wij spraken, sterk een nadruk legden op de relationele competenties. In het bijzonder gaat het dan o communicatief vermogen, om het talent om netwerken op te bouwen en te onderhouden en – last but not least – om overtuigingskracht. Ook hieruit blijkt het belang van netwerken in transities. Daarnaast is domeinkennis, in combinatie met kennis van het transitieproces, van belang.



OVERTUIGINGSKRACHT

©beeldrechten
RWS 10-11-05
Hogediploma

Hieruit zijn een aantal aanbevelingen af te leiden voor de samenstelling van een transitieteam:

- benut diversiteit: let op individuele voorkeursrollen en creëer een team dat zijn kracht kan halen uit de combinatie van complementaire teamrollen
- kies bij voorkeur teamleden die meerdere rollen kunnen vervullen, zodat zij zich kunnen aanpassen aan verschillende situaties en fasen in het transitieproces
- zorg voor voldoende 'netwerkers' in het team die volop de ruimte krijgen om aansluiting te leggen met netwerken in de omgeving: van 'buiten naar binnen' en van 'binnen naar buiten'
- stel bij voorkeur een transitieteam samen met leden vanuit uiteenlopende maatschappelijke organisaties. Een team met zo'n diverse samenstelling is in een uitstekende positie om knooppunt te vormen van verschillende netwerken
- let bij de samenstelling van een transitieteam erop dat domeinkennis én transitiekennis vertegenwoordigd zijn. Domeinkennis op zichzelf is niet doorslaggevend, maar transitiekennis alleen is ontoereikend om een gezaghebbende rol te spelen in een transitieproces.

Discussiepunt:

Bij de samenstelling van de bestaande transitieteams is sterk geselecteerd op domeinkennis en veel ruimte geboden aan 'netwerkers'. Het resultaat is dat de teams wel enig gezag hebben in hun werkterrein, maar onvoldoende toegerust zijn om ingrijpende vernieuwing te begeleiden.

3. Transitiecompetenties

Het benoemen en ontsluiten van vitale competenties voor systeeminnovaties en transities is geen eenvoudige klus. Er is slechts in beperkte mate wetenschappelijk inzicht of gedocumenteerde praktijkervaring op dit gebied. Het is een werkveld waarin pioniers de afgelopen jaren een 'tacit' ervaringsbasis hebben opgebouwd die sterk gebonden is aan persoon, context en disciplinaire invalshoek. Wel zijn er diverse pogingen gedaan om deze ervaring op een meer generieke manier te ontsluiten in de vorm van:

- learning histories (Loeber, 2004: de NIDO viewmaster)
- een min of meer gestandiseerde aanpak (Aarts, 1998; Rotmans, 2003 en 2005; Weterings en Van der Horst, 2004; Grin et al., 2005)
- analyses van slaag- en faalfactoren (Roelofs, 2004)

Op basis van gesprekken met KSI-onderzoekers en literatuurstudie hebben Grin en Weterings (2005) vijf clusters van competenties benoemd die vitaal en karakteristiek zijn voor systeeminnovaties en transities. Gecombineerd met de inzichten van ervaren transitieprofessionals uit de praktijk levert dit de volgende competentieclusters op:

- a) **Patronen herkennen:** de competenties die nodig zijn om hardnekkige, complexe problemen te ontrafelen en onderliggende structuren en mechanismen zichtbaar te maken
- b) **Heroriënteren:** competenties die nodig zijn om aan bestaande praktijken te ontsnappen en vernieuwende toekomstvisie te ontwikkelen, met gebruik van (o.m.) scenariomethodieken en toekomstbeelden
- c) **Experimenteren:** competenties die nodig zijn om vernieuwende netwerken en handelingsbekwame allianties te vormen gericht op realisatie van systeeminnovatieve experimenten in niches
- d) **Verankeren en opschalen:** competenties die nodig zijn voor verankering van de lessons learned in niche-experimenten in relevante netwerken en subsystemen, door verbreding en opschaling van niche-experimenten
- e) **Monitoren:** competenties om transitie-initiatieven al doende te observeren en participanten te ondersteunen bij reflectie op en leren uit de eigen praktijk in wisselwerking met de externe dynamiek, teneinde de initiatiefnemers in staat te stellen hun initiatieven optimaal te richten.

In aanvulling op deze vijf competenties is als overkoepelende competentiecluster te benoemen:

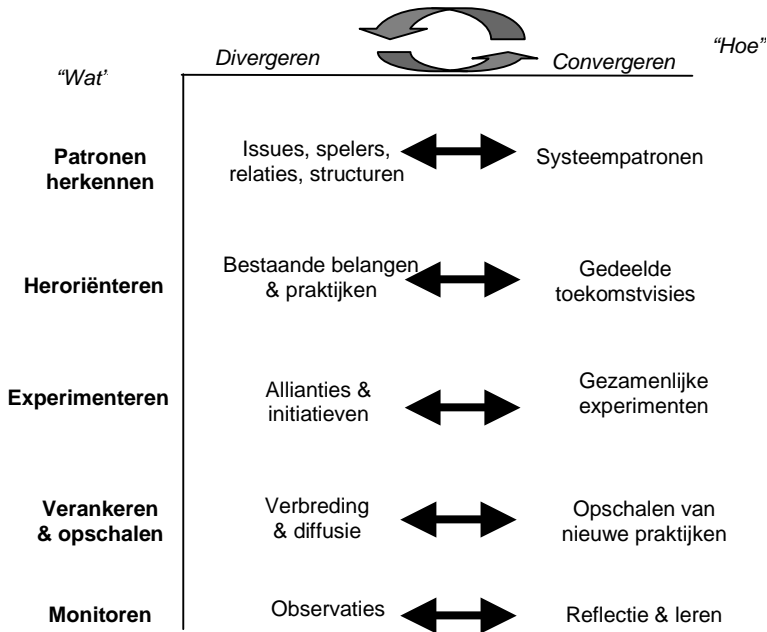
f) **Transitiemanagement:** competenties om transitieprocessen te richten en te begeleiden, onder meer de opbouw van een transitiearena, het kunnen overzien, organiseren en verbinden van processen van probleemstructurering, visievorming, alliantievorming en monitoring. Maar ook gaat het hier om het vermogen om in te spelen op de wisselwerking tussen diverse schaalniveau's en de creatieve spanning tussen theorie en praktijk. In feite is dit een metacompetentie boven op de eerstgenoemde vijf competenties.

In de figuur op de volgende pagina is weergegeven hoe wij denken dat ze in de praktijk worden uitgevoerd. Elk van deze competenties heeft naar onze mening zowel betrekking op het openen / in een breder kader beschouwen, als op het sluiten / afbakenen. In een paper voor de IHDP-conferentie in Bonn (Grin & Weterings, 2005) beargumenteren zij dat die iteratie van openen en sluiten essentieel is voor het realiseren van vernieuwing die in potentie tot regime-change leidt.

3.1 Patronen herkennen

In deze cluster gaat het om kennis, methoden en vaardigheden die inzicht bieden in dynamiek, krachtenvelden, structuren en patronen in complexe subsystemen zoals de bouwsector. Vanwege het grote aantal spelers, onderlinge verhoudingen en invloedsfactoren binnen zo'n systeem is het niet eenvoudig om de dominante krachten en patronen te herkennen. Bovendien zijn gegroeide structuren, regels en patronen voor betrokkenen meestal vanzelfsprekend. Zij zien de noodzaak niet om ze te veranderen, of beschouwen elke poging daartoe op voorhand als onhaalbaar.

Transitieprofessionals zijn in staat om de krachten die een systeem hebben gevormd zichtbaar te maken. Zij laten zien dat deze krachten ook een belemmerende invloed hebben op pogingen tot systeemverandering:



Figuur 1. Vijf clusters transitie competenties

- de ontwikkeling van concrete initiatieven door individuele bedrijven en instellingen
- de vernieuwing in netwerken en heroriëntatie op praktijken en regels van een sector
- het anticiperen op maatschappelijke trends en ontwikkelingen die nieuwe eisen aan het systeem stellen.

Door dominante krachten en patronen herkenbaar te maken, reiken transitieprofessionals als het ware sleutels voor verandering aan.

Discussiepoint:

Ook al is het mogelijk om in abstracte termen te spreken over dominante krachten, structuren en patronen in een systeem, het is vrijwel onmogelijk om hun werking in de dagelijkse praktijk te bewijzen. Ook een transitieprofessional is daarom in hoge mate afhankelijk van zijn 'gut feeling'.

Onderliggende competenties

De competenties binnen deze cluster hebben dan ook allemaal te maken met het analyseren en vereenvoudigen van complexiteit en het zichtbaar maken van machtsverhoudingen, spelregels en padafhankelijkheden. Veelgenoemde voorbeelden zijn:

- integrale systeemanalyse
- actor- en netwerkanalyse
- historische regime-analyse
- fact finding, gericht op kwantitatieve analyse van grootte-orde van voorraden en stromen

Diverse transitieprofessionals benoemen in deze cluster onderzoekstools, die in diverse wetenschappelijke disciplines ontwikkeld zijn om structuren, patronen en mechanismen in kaart te brengen. Anderen benadrukken, in aanvulling op deze tools, vooral het vermogen van de transitieprofessional om onbevangen vragen te kunnen stellen en zijn of haar conceptuele kracht om op basis van beperkte en ambivalente informatie belangrijke samenhangen en patronen te herkennen.

“ Hoe krijg je gegroeide padafhankelijkheden boven tafel ? Je moet als het ware gaan ‘uitpellen’: van oude regels, aannamen en dergelijke de vraag stellen waarom ze zijn zoals ze zijn. Mensen uit het veld nemen deze vaak stilzwijgend aan. Als je ze weet uit te pellen en daar slim mee om weet te gaan, kun je echte veranderingen bewerkstelligen” (Grin)

“ Een goeie vent of vrouw heeft vooral in het begin weinig ondersteuning nodig. Die gaat eerst zelf het veld verkennen” (Mulderink)

Rollen

Deze cluster van competenties sluit naadloos aan bij de rol van onderzoeker, maar is niet tot deze rol beperkt. Ook transitieprofessionals in andere rollen moeten in staat zijn om in samenhangen te denken, om essentiële patronen te herkennen en eigen keuzen daarop af te stemmen.

3.2 Heroriënteren

Transities zijn veranderingsprocessen die richting krijgen vanuit een lange termijn perspectief op duurzaamheid. Tegelijkertijd beginnen deze veranderingsprocessen in het heden en is het dus noodzakelijk om het lange termijn perspectief te vertalen naar handelen nu. Bovendien gaat het niet alleen om de inhoud van het lange termijn perspectief, maar is het commitment van partijen aan dat perspectief minstens zo belangrijk. In deze competentiecluster gaat het om kennis, vaardigheden en tools voor de ontwikkeling van een lange termijn visie en het verbinden daarvan met acties op de korte termijn. Daarbij gaan inhoud en proces hand in hand.

Onderliggende competenties

De competenties binnen deze cluster hebben te maken met visievorming en de inspiratie die daarvan uitgaat voor handelen in het nu. Veelgenoemde voorbeelden zijn:

- scenario-workshops en toekomstverkenningen
- creativiteitstechnieken, reframing en andere methoden om los te komen van de huidige praktijk
- visie, inspiratie en overtuigingskracht
- multiple toekomstbeelden (normatief: wenselijke toekomst)
- back casting
- road mapping
- historisch besef

Binnen deze cluster domineren vaardigheden en technieken om mensen te helpen 'out of the box' te denken, en hen te inspireren om zich buiten gebaande paden te begeven. Verkenningen, visies, toekomstbeelden en road mapping kunnen daarbij helpen.



“ Het vermogen om te structureren en samenhang te brengen. In het begin is een overzicht gemaakt van soorten initiatieven rond duurzame mobiliteit en een ordening in doelstellingen gemaakt (schoon, bereikbaarheid, ruimte). Nu is er een schematisch overzicht waarin transitiepaden zijn geordend en in de tijd geplaatst. Dan is overzichtelijk wat je kunt kiezen, wat je eerst en laatst doet en ook kun je samenhang bewaken met paden die je verder pas later oppakt. Dit geheel moet je kunnen managen” (Van den Berg)

Maar ook lef en commitment zijn nodig. Buiten de gebaande paden ligt immers een groot en onbekend gebied. En last but not least gaat het om overtuigingskracht van de transitieprofessional, gecombineerd met een behoorlijke dosis emotionele intelligentie en communicatieve en sociale vaardigheden. Mensen meenemen op een reis naar het onbekende is geen sinecure.

“Durf hebben. Je moet naar iedereen kunnen en willen toestappen. Je nek durven uitsteken. Niet bang zijn om klappen te krijgen. Een voorbeeld van zo'n klap: een wethouder die me megalomaan noemt. Gelukkig heeft deze wethouder wel een barrière voor het project weggenomen. Maar in het algemeen: mensen trekken je soms aan je slippen terug. Je bent bezig met dingen die niet 'common sense' zijn. Je neemt altijd stappen in het duister. Zoals nu met het nieuw te vormen stoombedrijf in de Botlek. Je moet agenderen, anderen meekrijgen en ze het gevoel geven dat ze het zelf hebben bedacht”(Brouwer)

Rollen

Hoewel onderzoekers zeker een rol spelen in heroriëntatie, is deze competentiecluster toch primair het werkveld van vernieuwer met creatief vermogen die nieuwe wegen opent die voor anderen ondenkbaar waren. Maar de vernieuwer kan dit niet alleen. Ook de groepswerker en de manager moeten een aandeel leveren om van visievorming een gezamenlijke en doelgerichte activiteit te maken, in plaats van een hobby voor een creatieve elite.

3.3 Experimenteren

Systeeminnovaties komen tot stand doordat actoren, die voor het realiseren van vernieuwing op elkaar zijn aangewezen, onderling een samenwerking aangaan. Vaak zijn het nieuwe coalities die ontstaan doordat mensen uit verschillende maatschappelijke geledingen met elkaar in contact komen en in dialoog nieuwe mogelijkheden exploreren. Op kleine schaal en binnen een relatief beschermde context, experimenteren zij met innovatieve oplossingen - op economisch, technologisch, institutioneel of sociaal gebied - die kunnen bijdragen aan systeemvernieuwing. Begeleiden van dergelijke transitie-experimenten vereist van een transitieprofessional een breed palet van competenties.

Discussiepunt:

Met alle aandacht voor het opzetten van nieuwe experimenten, wordt de creativiteit van koplopers onderbenut. Creativiteit van vrijwilligers die op lokaal niveau vernieuwende initiatieven nemen. Of van bevlogen ondernemers die met een innovatie een maatschappelijke bijdrage willen leveren. In alle gevallen is het zinnig om hun ideeën in experimenten te verbreden en verbinden.

Onderliggende competenties

De competenties binnen deze cluster hebben allemaal te maken met het vermogen om op vernieuwing gerichte allianties te begeleiden in de voorbereiding en uitvoering van hun experiment:

- alliantie-management, gericht op het verknopen van belangen en problemen tot een gezamenlijk toekomstbeeld en een gemeenschappelijk initiatief
- kennis van interne werkprocessen bij overheid, bedrijfsleven, onderzoek en ngo's
- inlevingsvermogen: goed kunnen luisteren, doorvragen en samenvatten om achter het belang van iemand te komen
- overtuigingskracht en mobiliserend vermogen
- organisatievermogen en resultaatgerichtheid
- ondernemerschap
- lerend ontwerpen
- strategisch niche-management

Binnen deze cluster zien we naast de 'relationship competences' ook competenties gericht op het realiseren van iets nieuws: het starten van een vernieuwend experiment, waaruit lering te trekken is en dat binnen afzienbare tijd tot tastbare resultaten kan leiden. Coalities, consortia en netwerken zijn geen doel op zich, maar vormen een waardevol instrument. Ze bieden de kans om inzichten te verdiepen en veranderkracht te bundelen. Een helder voorbeeld zijn de consortia die bedrijven, overheden en kennisinstellingen bouwen voor vernieuwende initiatieven, waarvan er vele voor financiële ondersteuning een beroep doen op de Unieke Kansen Regeling of een andere stimuleringsregeling.

“ Het gaat zowel om inhoudelijk of disciplinair verbinden, als tussen verschillende arena's / (delen van) netwerken. Voorbeeld in mobiliteit: tussen bedrijfsleven en overheid, of tussen OV en wegverkeer. Om die verbindende oriëntatie te kunnen waarmaken, moet je ook verschillende talen (uit die verschillende werelden) spreken en begrijpen. Ook is er creativiteit nodig om ze te verbinden” (Teisman)

“ Verbinden van kennis: manieren van kijken uitwisselen, zodat ieder elkaars wereld leert kennen. Belangrijk was te herkennen, dat in het begin de werelden met de rug naar elkaar toe stonden. Vervolgens kan verdere kennisuitwisseling plaatsvinden. Verbinden van kennis gaat dus over inhoudelijke kennis én sociale kennis. En het gaat ook over de manier waarop bijvoorbeeld de overheid kennis verzamelt: niet alleen TNO bellen, maar ook bij bedrijven informeren” (Van den Berg)

Rollen

Experimenteren is het werkterrein van de vernieuwer - die richting geeft aan de zich vormende coalitie, zodat deze maximaal richt op baanbrekende ideeën - en de netwerker, die bij voortdurende aansluiting zoekt bij potentiële partners in de externe omgeving. Maar ook de manager - die de aandacht blijft richten op concrete resultaten - en de groepswerker - die zorgt draagt voor open communicatie binnen een samenwerkingsverband tussen ongelijksoortige spelers - nemen hier een belangrijke plaats in.



3.4 Verankeren en opschalen

Transitieprofessionals die verandering willen bewerkstelligen, sturen op verankering en opschaling. Zij treden op als ambassadeur van vernieuwende initiatieven om daarmee te bevorderen dat ook anderen het initiatief overnemen en in andere gebieden toepassen.

Onderliggende competenties

Van de competenties binnen deze cluster zijn in de gesprekken een aantal voorbeelden genoemd:

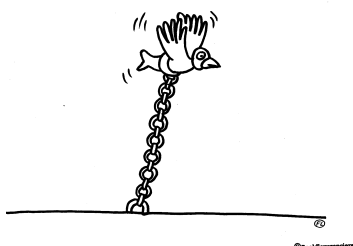
- kunnen optreden als ambassadeur, met overtuigingskracht presenteren van nieuwe initiatieven
- opportunity competences: een breed overzicht van externe ontwikkelingen, samen met het vermogen om kansen snel te herkennen
- anticiperen: al in beeld brengen welke vervolgstappen en eventuele regelingen nodig zijn om een vervolg - na afronding van de initiatieffase – mogelijk te maken
- een initiatief kunnen loslaten en aan anderen kunnen overdragen
- kunnen verankeren: lobby gericht op het onderbrengen in bestaande of nieuwe netwerken en constellaties

Communicatieve vaardigheden en overtuigingskracht spelen onmiskenbaar een rol bij verankering en opschaling. Minstens zo belangrijk is het strategisch vermogen om vooruit te kunnen denken en tijdig te voorzien welke actoren en netwerken in staat en bereid zijn een vernieuwing te adopteren.

Rollen

Verankering en opschaling lijkt primair het werkterrein van de netwerker die bij voortdurend aansluiting zoekt bij kansen en ontwikkelingen in de externe omgeving. Maar ook de onderzoeker, die in staat is nieuwe, kansrijke ontwikkelingen snel in beeld te brengen, en de manager die in staat is een nieuw initiatief te laten 'landen' op een vruchtbare voedingsbodem, dragen belangrijk aan multiplicatie bij.

VERANKERING VAN DYNAMIEK



“ De beweging van ‘buiten naar binnen’ is een randvoorwaarde voor goede verankering van het transitie-initiatief in de ministeries. Randvoorwaarde hiervoor is wel dat het initiatief ‘buiten’ voldoende draagvlak kent. [...] Verankering in BuZa lukte pas toen er commitment kwam van ‘buiten’ en er binnen ‘haakjes’ konden worden gevonden om dit commitment aan op te hangen” (Leerbijeenkomst Transities april 2005)

“ Je moet al gedurende het traject kijken naar beschikbaarheid van het beleidsinstrumentarium (van bijvoorbeeld de overheid) om daarvan verderop in het traject ondersteuning te krijgen” (Fonk)

3.5 Monitoren

Systeeminnovaties en transities zijn complexe veranderingsprocessen met een onzekere uitkomst. Er is een diversiteit van meningen en belangen, gekozen moet worden uit een legio aan transitiepaden en steeds is er onzekerheid over wat haalbaar is en onenigheid over wat wenselijk is. Voor dit type processen bestaat geen standaard-aanpak met gegarandeerd succes. Vooruitgang is te behalen door al doende te observeren, te reflecteren en te leren.

Discussiepunt:

Zoeken en leren mogen dan kenmerkend zijn voor transitieprocessen, in de praktijk komt er van gestructureerd en systematisch leren bar weinig terecht.

Onderliggende competenties

Het begeleiden van al doende leren vereist een vaardigheid in het op gang brengen en houden van een reflexief leerproces door en met de betrokken actoren:

- participatieve observatie van groepsprocessen
- objectiverende monitoring van systeemdynamiek
- learning histories als middel om ervaringen te kunnen documenteren en overdragen
- het vermogen om werkprocessen al doende te expliciteren
- reflectief vermogen op eigen en andermans handelen
- begeleiding van leerprocessen in groepen

Leren vormt de kern van deze competentiecluster. Leren staat hierbij voor het eigen maken van andermans ervaringen, maar zeker ook voor het bewust worden van eigen ervaringen. Kenmerkend voor transitieprofessionals is dat zij in staat zijn deze leerprocessen in groepsverband te stimuleren: in een projectgroep, een programmateam en zo voorts.



©beeldreparatie

“ Belangrijke taak is kennisopbouw vanuit die proeftuinen. Hoe zet je collectieve leerprocessen op ? Dit gebeurt op projectniveau door middel van reflectiesessies om het project verder te helpen en bijvoorbeeld de vraag te stellen ‘wat zegt dit over de organisatie waar je werkt?’ Collectieve leerprocessen komen ook op het niveau boven de projecten. Bijvoorbeeld door een reflectiesessie te houden bij een provincie waarin meerdere projecten worden ingebracht” (Van Luin).

Rollen

Monitoring en reflectie vormen primair het werkkterrein van de onderzoeker en de groepswerker. De onderzoeker die met heldere en onafhankelijke observaties belangrijke externe ontwikkelingen zichtbaar maakt. De groepswerker die procesevaluaties en leerprocessen binnen de groep in goede banen weet te leiden. Het lijkt of de kracht zit in deze combinatie van een onafhankelijk, externe gerichte bron van informatie en een betrokken, intern gerichte bewustwording.

3.6 Transitie management

Transitiemanagement als competentie is de kunst van het begeleiden van stakeholders in een transitieproces. Daarmee is transitie management als het ware een overkoepelend competentiecluster: het omvat al de bovengenoemde competenties en voegt daaraan toe het vermogen tot het houden van overzicht, een bewustzijn van samenhangen en – last but not least – een goed gevoel voor timing. De essentie is het kunnen schakelen tussen proces en inhoud, in combinatie met het vermogen om de juiste inhoudelijke stappen te zetten op de juiste momenten in het proces. Juist de transitieprofessional moet kunnen omgaan met de ambivalentie dat een op de lange termijn gericht veranderingsproces ook op korte termijn concrete resultaten moet opleveren. Dit vergt een sterk inhoudelijke focus én een bijzondere mix van twee leiderschapstijlen: procesmanagement én projectmanagement.

Projectmanagement start met het stellen van een kader: het werkveld, de probleemstelling, de werkwijze en beperkende randvoorwaarden in termen van tijd en geld. Binnen dat kader wordt de focus gesteld (doelstellingen), worden oplossingen gegeneerd (opties) en producten gerealiseerd (resultaat). Een goed projectmanager moet dan ook bijzonder competent zijn in doelgericht en resultaatgericht werken, binnen vastgestelde kaders. Een projectmanager die steeds opnieuw het kader ter discussie stelt, vormt een grote bedreiging voor het project.

Daarentegen vormt een manager die star vasthoudt aan een vooraf gesteld kader, en niet meebeweegt met de groepsdynamiek, een grote bedreiging voor het proces. Procesmanagement start vanuit de belangen en problemen van partijen. Deze partijen maken een proces door, waarin ze hun eigen belangen en problemen delen met de anderen en samen zoeken naar oplossingen. Dit groepsproces leidt tot een gezamenlijk kader: een samenwerkingsverband, een visie, een samenhangend pakket van afspraken en acties. Een procesmanager moet bijzonder competent zijn in het ondersteunen van de groepsvorming en in de begeleiding van de groep in het ontwikkelen van een gezamenlijk kader.

Een transitieprofessional moet dus kunnen sturen en kunnen invoegen, moet aanvoelen wanneer discussie over het kader nodig is, en wanneer zo'n discussie leidt tot onnodige verwarring en tijdsverspilling. Hij of zij moet resultaatgericht zijn, maar ook mens- en procesgericht. En een transitieprofessional moet de inhoudelijke focus scherp houden: dynamisch kunnen inspelen op wat zich in het proces voordoet (voortschrijdend inzicht), maar ook in staat zijn dit voortschrijdend inzicht te plaatsen in het lange termijn perspectief van duurzame ontwikkeling. Dit spanningsveld tussen inhoudelijke focus, proces en korte termijn resultaat is kenmerkend voor alle taken binnen transitie management.

“ Het is de kunst om de afwisseling te zoeken tussen projectleiderschap (inhoudelijk vastgesteld doel) en procesmanagement (openheid en inbedding). Het gaat om een juiste mix te bereiken van deze twee stijlen ” (Teisman)

“ Een belangrijke competentie is het kunnen omgaan met het spanningsveld tussen standvastigheid en flexibel zijn. In interactie met een consortium moet je beide kunnen zijn. Tegelijkertijd moet je vasthouden aan het grensverleggende van het concept ” (Fonk)

Een transitieprofessional moet mensen kunnen motiveren om de blik op een verre horizon te richten, zonder zelf te ver voor de troepen uit te lopen. En hij of zij moet verschillende etappes van de reis helder voor ogen hebben, teneinde anderen duidelijk te kunnen maken waar ze staan. Omdat praktijkervaring nog weinig voorhanden is - zeker niet in een overdraagbare vorm - doen veel van de geïnterviewde transitieprofessionals een beroep op de theorie van transities. Hetzij in boekvorm, hetzij in de vorm van directe advisering, hetzij in de vorm van scholing en training, bij voorkeur in een op maat gesneden vorm.

“ Kunnen denken in grote verbanden, tussen verschillende domeinen, organisatie en verschillende personen kunnen schakelen. Buiten je organisatie kunnen kijken ” (De Goede)

Het vermogen tot het houden van overzicht over het transitieproces en het bewustzijn van samenhang tussen transitiepaden zijn belangrijke competenties voor een transitieprofessional. Deze individuele

competenties zijn op zichzelf echter ontoereikend die samenhang daadwerkelijk te borgen. Werkprocessen in organisaties belemmeren de transitieprofessional vaak in het daadwerkelijk realiseren van deze samenhang.

“ Een samenhangende beleidsagenda die vanuit de transitiegedachte is opgebouwd wordt in de lijn ‘zomaar’ opgehakt in dossiers. Daarmee past e.e.a namelijk weer in de normale werkprocessen in het ministerie. Doordat deze dossiers vervolgens verdeeld worden over verschillende directies raakt de samenhang makkelijk zoek. Bovendien worden dossiers strategisch gewogen in de hiërarchie. Het transitiedossier wordt niet gezien als een overkoepelend of doorsnijdend dossier, maar als één van de vele dossiers. Daarmee is het lastig om andere dossiers in te passen in of aan te sluiten bij de visie die in het platform leeft en verder wordt ontwikkeld” (Hablé)

Rollen

Transitiemanagement is een overkoepelende competentiecluster waarin alle genoemde rollen hun eigen specifieke kwaliteit inbrengen. Vooral de combinatie van onderzoeker, manager en groepswerker is in de interviews herhaaldelijk genoemd. De onderzoeker die alle relevante informatie en ontwikkelingen “in de gaten houdt”. De manager en de groepswerker die ‘de boel bij elkaar houden’ in een resultaatgericht proces. Hier gaat het vooral om de combinatie van complementaire rollen, waarbij elke rol op het juiste moment in een juiste dosering tot expressie moet kunnen komen. Naast competenties van individuele transitieprofessionals gaat het hier bij uitstek om de kracht van samenwerking in een competent team.

3.7 Conclusie

We hebben zes competentieclusters onderscheiden die samen het palet van competenties beschrijven waarover transitieprofessionals moeten kunnen beschikken. Niet elke transitieprofessional hoeft over elke afzonderlijke competentie te kunnen beschikken. Wel dient een transitieteam alle competenties te kunnen mobiliseren en combineren, waarbij het afhankelijk is van de fase van het transitieproces welke competentiecluster doorslaggevend is voor succes. Zo is in een eerste,

verkennde fase het vermogen tot herkennen van structuren en patronen van groot belang. Later staat het geven van een vernieuwende impuls (heroriëntatie) of het daadwerkelijk bundelen van veranderkracht (verbinden) voorop. Het zou overigens onterecht zijn om deze fasering op te vatten als een lineair proces. Veel meer is sprake van een voortdurend iteratieproces. Zo is het herkennen van structuren en patronen niet alleen in de voorbereiding van het transitieproces noodzakelijk, maar ook bij het creëren van nieuwe allianties en bij het verankeren van de veranderingsimpuls.

In het voorgaande hebben we per competentiecluster beschreven welke persoonlijke vaardigheden, methoden en technieken en teamrollen er toe doen. Tabel 2 op de volgende pagina geeft hiervan een samenvattend overzicht.

De tabel laat zien dat elke competentiecluster de inzet van specifieke methoden en technieken vereist, maar ook de aanwezigheid van sterk persoonsgebonden vaardigheden. Terwijl methoden en technieken relatief eenvoudig overdraagbaar te maken zijn, geldt dat niet voor persoonsgebonden vaardigheden. Overdracht van dergelijke vaardigheden veronderstelt een leerproces waarin het opdoen van persoonlijke ervaring minstens zo belangrijk is als het kennis nemen van ervaringen van anderen. Learning by doing.

Duidelijk is dat tabel 2 geen uitputtend overzicht biedt. Feitelijk is het overzicht eerder startpunt dan eindpunt van een exercitie. Voortbouwend op deze beschrijving van competentieclusters zal het Competentiecentrum Transitie in nauwe samenwerking met onderzoekers van het Kennisnetwerk Systeeminnovaties (KSI) en met practitioners een set competentiekits ontwikkelen. KSI draagt zorg voor borging van de kwaliteit van deze competentiekits, onder meer door toetsing van vroege versies van de competentiekit in cases of proeftuinen. Dit proces zal leiden tot een substantiële verdieping van het inzicht in elk van de competentieclusters.

Competentie cluster	Persoonlijke vaardigheden	Methoden en technieken	Bijpassende rol < <i>divergerend</i> > <i>convergerend</i>
Patronen herkennen	- onbevangen vragen stellen - analytisch vermogen - conceptuele kracht - integraal denken	- integrale systeem-analyse - actor- en netwerk-analyse - historische regime-analyse - fact finding	Onderzoeker < Manager >
Heroriënteren	- visie en inspiratie - lef en overtuigingskracht - creativiteit - historisch besef	- scenario-analyse - toekomstverkenningen - back casting - reframing	Vernieuwer < Onderzoeker < Groepswerker > Manager >
Experimenteren	- alliantie management - mobiliserend vermogen - ondernemerschap - organisatievermogen	- actor- en netwerkanalyse - strategisch niche-management - lerend ontwerpen	Vernieuwer < Netwerker < Manager > Groepswerker >
Verankeren en opschalen	- anticiperend vermogen - ondernemerschap - overtuigingskracht - networking en lobby	- actor- en netwerkanalyse - integrale systeemanalyse - strategisch niche-management	Netwerker < Onderzoeker < Manager >
Monitoren	- observatievermogen - reflectief vermogen - nieuwsgierigheid - zelfbewustzijn	- transitie monitoring - evaluatietechnieken - learning histories - reflectiesessies	Onderzoeker < Groepswerker >
Transitie management	- systeemdenken - gevoel voor timing - balanceren tussen inhoud, proces en resultaat		Onderzoeker < Groepswerker > Manager >

Tabel 2. Competentieclusters en bijpassende vaardigheden, methoden en rollen

4. Persoonlijke karakteristieken

De transitiecompetenties die in het voorgaande hoofdstuk zijn besproken, weerspiegelen een combinatie van kennis, methoden en vaardigheden en een behoorlijke dosis praktijkervaring. In dit hoofdstuk focussen we ons nog wat meer op de persoon van de transitieprofessional. Heeft een transitieprofessional specifieke persoonskenmerken die hem of haar van andere professionals onderscheidt? En wat inspireert en motiveert hem of haar in zijn handelen?

4.1 Overtuiging en optimisme

In het merendeel van de gesprekken die we hebben gevoerd komt vroeg of laat de levenshouding en persoonlijke instelling van de transitieprofessional ter sprake. Herhaaldelijk geeft men uitdrukking aan de persoonlijke overtuiging dat verandering noodzakelijk is. Een zekere gedrevenheid.

“ Zelf geloven en belangrijk vinden dat er veranderingen komen. Dit heeft ook te maken met een persoonlijke instelling of een levenshouding die maakt dat je dat belangrijk vindt” (De Goede)

“ De ambitie/passie om een betere wereld te krijgen. Opgegroeid dichtbij de duinen en er al jong doorheen gefietst om alles te ruiken en te voelen en me een onderdeel van een prachtig, groter geheel te voelen. Hieruit komt een belangrijke drijfveer om met maatschappelijke veranderingen bezig te zijn. Om de wereld mooier te maken. Ik zie dat heel veel mensen in meerdere of mindere mate terug. Een bijbehorende belemmering voor transitie management is: als je over toekomst dromen en –wensen praat word je snel gezien als ‘geitewollensokkentype’. In onze cultuur moet alles meetbaar, korte termijn zijn. Het gevoel is ondergesneeuwd. Dat is jammer, want er zit juist kracht in onze passie” (Leemhuis)

“ Een gezonde mate van passie voor de noodzaak van veranderingen” (Van den Berg)

Er is niet alleen de overtuiging dat verandering nodig is. Deze overtuiging blijkt hand in hand te gaan met optimisme: verandering is mogelijk. Een krachtige combinatie.

“ Enthousiasme, een zeker idealisme om barrières tegen te komen en toch opnieuw op te laden. Pragmatisch en een zeker optimisme”(Gigler)

“ Je moet optimistisch in het leven staan. Als je een doemdenker bent moet je er niet aan beginnen”(De Goede)

“ Doorzettingsvermogen en een blij gemoed, een zeker optimisme. Ons succes is ook te danken aan het enthousiasme van het team”(Schoof)

4.2 Motivatie en doorzettingsvermogen

Niet alleen idealisme en optimisme worden vaak genoemd. Transitieprofessionals voelen zich ook gemotiveerd door het bereiken van korte termijn resultaten of door de verbindingen die zij tot stand brengen tussen mensen en organisaties. Een streven naar macht, in de betekenis van willen winnen en controle te hebben over situaties en anderen, is in geen van de gesprekken als motivator genoemd. Het lijkt erop dat transitieprofessionals niet geneigd zijn om controle te krijgen over partijen die bij het transitieproces betrokken zijn. Dat wil overigens niet zeggen dat zij machtsconflicten altijd uit de weg zouden gaan. Wel worden zij gemotiveerd door het leveren van een bijzondere prestatie (resultaatgericht) en door interacties met anderen (mensgericht).

“ Eigenlijk moet je een schaap met vijf poten zijn: zowel outputgericht als mensgericht. Ik werk soms ook gefaseerd aan deze beide kanten, bijv. eerst een gezamenlijk proces stimuleren en dan, als er een eerste voorstel ligt, heel kritisch analytisch daarnaar kijken” (Vogelezang)

“ Mensen hun eigen ideeën laten uitwerken, aansluiten bij wat mensen drijft. En ook expliciet aandacht besteden aan het leren kennen van de mensen in je team, inclusief hun bazen, om aansturing af te stemmen en te voorkomen dat er conflicten optreden tussen het transitiewerk en de rest van hun werk” (Schoof)

“ Bij een proces gaat het uiteindelijk altijd om de inhoud. Je kunt nog zo'n fijn proces hebben en een gedragen toekomstvisie, als die visie niet van voldoende kwaliteit is, heb je je werk niet goed gedaan (Van der Horst)

“ Gevoel hebben voor welke mensen je bij elkaar moet halen om iets te bereiken” (Gigler)

Naast een zeker idealisme en optimisme, en het streven naar resultaat en goede samenwerking, zijn de twee meest genoemde karakteristieken van transitieprofessionals: doorzettingsvermogen en openheid.

“ Doorzettingsvermogen, vasthoudend zijn. Zedingswerk” (Brouwer)

“ Het zijn lange processen. Na een half jaar is er nog weinig verbetering te zien, toch moet je niet het bijltje erbij neer gooien. Je moet daarbij een hoge frustratietolerantie hebben. Een dikke huid en eelt op de ziel. Ik moet door weerstanden en argwaan heen”(Leemhuis)

“ Een open werkstijl: direct problemen benoemen, overal en altijd; bespreekbaar maken wat niet bespreekbaar is. Dit is heel belangrijk als je een paradigmashift wil bereiken. Daarvoor moet je door weerstanden heen (Van der Horst)

“ Een open houding hebben, bereid zijn om te luisteren en in debat te gaan” (Leemhuis)

“ Een hoge mate van transparantie: gemakkelijk in de eigen keuken laten kijken” (Teisman)

4.3 Conclusie

Het begrip competentie hebben we gedefinieerd als (de combinatie van) expliciete vakkennis, ‘tacit’ ervaringskennis, tools, vaardigheden en attitude. In dit laatste hoofdstuk hebben we gezien dat dit laatste element, de persoonlijke houding, er inderdaad toe doet. Vakkennis, ervaringskennis en de beheersing van methoden en vaardigheden zijn belangrijk, maar op zichzelf niet voldoende. Een transitieprofessional heeft ook overtuiging en optimisme, motivatie en doorzettingsvermogen nodig. Een persoonlijke drive om als transitieprofessional de overtuiging te realiseren dat verandering nodig en mogelijk is.

Bijlage 1: Lijst van informanten

1. Job van den Berg – DHV
2. George Brouwer - Ruimtelijke Ordening en Milieu Rijnmond R3
3. Gertjan Fonk – Innovatienetwerk Agrocluster en Groene Ruimte
4. Jörg Gigler – SenterNovem
5. John Grin – Universiteit van Amsterdam
6. Anja de Groene – Hogeschool Zeeland
7. Alexander Hablé - Ministerie van V&W
8. Tom van der Horst – TNO
9. Ab van Luin – Habiforum
10. Pim Leemhuis –PSI Bouw
11. Jan Mulderink – ex-voorzitter platform ketenefficiëntie
12. Beppie Poulus – Ministerie van LNV
13. Sible Schöne – Klimaatburo / SNM
14. Ad Schoof – Ministerie van EZ
15. Geert Teisman – Transumo TUD
16. John Veerkamp – Ministerie van BuZa/OS
17. José Vogelesang – WUR Transforum
18. Derk Loorbach – Drift, Erasmus Universiteit Rotterdam

Bijlage 2: Geraadpleegde literatuur

- Aarts, Wilma (2000). Een handreiking voor Duurzame Technologische Ontwikkeling. Delft: Programmabureau DTO-KOV
- Belbin, R.M. (1984). Management teams, why they succeed or fail, Heinemann, London.
- Cramer, Jacqueline W. (2003). Learning about corporate social responsibility; The Dutch Experience. Amsterdam: IOS Press.
- Grin, John, Arienne van Staveren en Anne Loeber (2006). Werken aan systeeminnovaties. Lessen uit de ervaringen van Innovatienetwerk en andere praktijkorganisaties.
- Grin, John en Rob Weterings (2005) Reflexive monitoring of system innovative projects: strategic nature and relevant competences. Bonn: IHDP-conference, Octobre 2005
- Groen, R. (1983). Teamrolmanagement, Intermediair Bibliotheek. Amsterdam.
- Lans, T., R. Bergevoet, M. Mulder, C. van Woerkom (2005) Identification and measurement of competences of entrepreneurs in agribusiness. Paper presented at the PREBEM-conference, Amersfoort, Januari 26, 2005.
- Loeber, Anne (2003). 'The search for new institutional arrangements to deal with the Risk Society: NIDO's experiment in facilitating the implementation of 'corporate social responsibility' ', paper delivered at the annual Joint Sessions Conference of the European Centre for Political Research, Edinburgh UK, March 28-April 2, 2003.
- Loeber, A. (2003) Inbreken in het gangbare. Transitie management in de praktijk: de NIDO-benadering NIDO, Leeuwarden.
- Loorbach, Derk (2004) Governance and Transitions. An multi-level policy-framework based on complex systems thinking. Paper for the 2004 Berlin Conference on Human Dimensions of Global Environmental Change.
- Raven, Rob (2005). Strategic Niche Management for Biomass. A comparative study into the experimental introduction of bioenergy technologies in the Netherlands and Denmark. Eindhoven: Technical University of Eindhoven, Faculty of Technology Management (dissertation)

- Roep, D., J.D. van der Ploeg & J.S.C. Wiskerke (2003). 'Managing technical-institutional design processes: some strategic lessons from environmental co-operatives', *Netherlands Journal for Agricultural Studies*, vol. 51 no. 1-2, p. 195-217.
- Roelofs (2004) ProVer: leren van falen, succes behalen.
- Rotmans, Jan (2003). *Transitiemanagement. Sleutel tot een duurzame samenleving*. Assen: van Gorcum.
- Rotmans, Jan (2005). *Maatschappelijke innovatie. Tussen droom en werkelijkheid staat complexiteit*. Rotterdam: Erasmus University – DRIFT.
- Voß, Jan-Peter, Dierk Bauknecht & René Kemp (2005). 'Reflexive Governance. A view on the emerging path'. Chapter 16 in: Voß, Jan-Peter; Bauknecht, Dierk; Kemp, René (eds.) (forthcoming in 2005): *Reflexive Governance for Sustainable Development*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Weaver, Paul, Leo Jansen, Geert van Grootveld, Egbert van Spiegel, Philip Vergragt (2000). *Sustainable Technology Development*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Weterings, Rob (2004) *Competenties voor systeeminnovaties. Verslag in het kader van de Masteropleiding Waardengedreven Leiderschap*. Beekbergen, augustus 2004.
- Weterings, Rob & Tom van der Horst (2004) *Voortgangsrapportage Nieuw Initiatief Duurzame Systeeminnovatie, periode juli 2003 – oktober 2004*