

Competenties bij transities

Douwe Jan Joustra NIDO / VROM

Werken aan transities gaat vaak over partnerschappen, interactieve processen en het werken met vele actoren. De overheid ziet transities als een belangrijke weg naar het oplossen van 'hardnekkige' milieuproblemen¹ en als strategie om Duurzame Ontwikkeling te realiseren. De eisen die daardoor aan de overheid worden gesteld zijn veelomvattend. De transitiegerichte overheid werkt aan:

- Open (interactieve) besluitvorming op basis van gelijkwaardigheid;
- Omgaan met de spanning tussen de representatieve democratie en de nieuwe vormen van beleidsvorming (interactief, beleidsarena's e.d.);
- Betrouwbaarheid en doortastendheid;
- Versterken van empathisch vermogen (luisterend, inlevingsvermogen);
- Het kunnen benutten van individuele competenties en
- Het voorkomen van afwenteling;

In dit factsheet staat het één-na-laatste aandachtspunt centraal: *het kunnen benutten van individuele competenties*. Voor transities is het belangrijk dat vaste patronen kritisch worden gezien en de traditionele manier van partners werven voor veranderingsprocessen is daar één van. Veelal worden partners geworven op basis van deskundigheid of als vertegenwoordiger van een zekere groep betrokkenen. Het vinden van de juiste gesprekspartners, de juiste participanten is een uiterst belangrijk onderdeel van de transitieaanpak. De juiste mensen, met de juiste kennis, ervaring en attitudes op de juiste plaats. Maar hoe kan dat gedaan worden en wat karakteriseert die juiste mensen?

Competenties

Over competenties is veel geschreven. Er zijn tientallen definities in omloop. De Onderwijsraad heeft in haar advies 'Competenties: van complicaties tot compromis' (2002) een uitgebreide analyse gemaakt. Daarnaast is in de managementliteratuur (met name het Human Resource Management) veel gepubliceerd. Ruwweg gaat het bij competenties, zeker in het perspectief van transitie management, over de combinatie van kennis, vaardigheden en attitudes bij individuen. Natuurlijk is het ook mogelijk om competenties toe te schrijven aan organisaties, maar voor transities zijn de mensen belangrijk.

Competenties nader bekeken

Voor een goed begrip van competenties is door de Onderwijsraad (2002) een aantal kenmerken benoemd die verbonden zijn met het werken met competenties:

1. Competenties zijn **contextgebonden**. Contexten zijn bijvoorbeeld: school, werk, maatschappelijk functioneren, privé, enzovoort. Dit wil echter niet zeggen dat competenties niet transferabel zijn naar andere contexten, of naar andere situaties binnen een zelfde context;
2. Competenties zijn **ondeelbaar**. Het zijn clusters van vaardigheden, kennis, attitudes, eigenschappen en inzichten (v, k, a, e en i). Een vaardigheid kan op zich zelf staan, maar

¹ Zie NMP4, ministerie van VROM 2001

als deze geen onderdeel vormt van een groter geheel van v, k, a, e, en i dan is er geen sprake meer van een competentie, maar van een geïsoleerde vaardigheid. De verhouding tussen k, v, a, e, en i kan per competentie(definitie) variëren;

3. Competenties zijn **veranderlijk in de tijd**. Eén uitwerking daarvan is een verandering in niveau: novice - professional – expert en
4. Competenties zijn **verbonden met activiteiten/taken**. Zowel voor de verwerving alsmede de toetsing van competenties is het uitvoeren van activiteiten/taken noodzakelijk.

Transitiemanagement is werken met competente partners

Bij beleidsprocessen waar interactie een belangrijk kenmerk is van de aanpak, speelt het telkens weer een rol: hoe vinden we de juiste gesprekspartners? Vaak wordt teruggevallen op vaste patronen. Aan de werkgeversorganisatie wordt gevraagd om een werkgever te leveren die mee kan, wil en mag praten. Er komt dan een vertegenwoordiger van de koepelorganisatie. Zo ook bij de vertegenwoordigers vanuit de maatschappelijke organisaties en andere betrokken partijen. Er ontstaat een zekere legitimiteit van het gesprek: ieder is tenslotte afgevaardigde met een zeker recht van spreken. Die legitimiteit vormt natuurlijk ook de basis voor kwaliteit. Maar ... in de kern van transitiemanagement gaat *niet* om het vinden van mensen die formeel doelgroepen etc. vertegenwoordigen. Het gaat *wel* om het vinden van gesprekspartners met inhoudelijke kennis van zaken, positie om te handelen en specifieke competenties, d.w.z. mensen, professionals. Redenen daarvoor zijn:

- Intermediaire en vertegenwoordigers hebben vaak maar een beperkt zicht op de individuele overwegingen van waaruit de leden, die ze vertegenwoordigen, handelen (hun 'handelingstheorie'). Juist *die* overwegingen zijn relevant om te leren kennen als het gaat om innovatief beleid dat mensen inspireert tot meedoen ('coproduceren' van gewenste beleidsdoelen, zoals bijv het bewerkstelligen van een transitie);
- Evenzo hebben vertegenwoordigers vaak slecht zicht op de mogelijkheden en beperkingen (de speelruimte) van mensen die in de praktijk werken om hun werk op onderdelen (of geheel) anders aan te pakken. Het zijn die kansen en barrières, die het best door mensen uit de praktijk kunnen worden "ontmaskerd";
- Belangenorganisaties hebben de neiging om relatief veel gewicht toe te kennen aan de meest conservatieve leden van hun achterban;
- Soms lopen belangenorganisaties juist te veel voor de troepen uit (reageren op plannen van de overheid vanuit motieven die de achterban niet met hen deelt, bijv strategische overwegingen om in close contact te blijven met de overheid)

Een essentieel aspect van transitiemanagement is het organiseren en beheren van het proces. Dat proces kenmerkt zich door het lange termijnperspectief, de betrokkenheid van vele en zeer verschillende partners, schaalniveau's die verschillen en natuurlijk de differentiatie in opvattingen van participanten. In een transitiearena worden mensen bijeen gebracht die in een sociaal leerproces samen tot adequate oplossingen en ontwikkelrichtingen kunnen komen. Het is van belang om in dat proces te werken vanuit het principe *'de juiste man/vrouw op de juiste plek'*: het bijeen brengen van mensen met de gewenste en benodigde competenties. Daar onderscheidt de transitiemanager zich van collega's die in de lijnorganisatie functioneren. Het zijn de goede mensen met de gewenste kennis en vaardigheden én competenties die meedoen!

Wie moet je hebben?

In onderstaand schema worden twee concurrerende opvattingen van competenties naast elkaar gezet. Het is een eerste handreiking bij het bepalen van mogelijke competentieprofielen van deelnemers aan transitiearena's:

Twee 'concurrerende' opvattingen van competentie		
	Toepassingsgerichte competentie	Theoretisch gerichte competentie
Type kennis	Weten hoe	Weten dat
Domein	Bepaald door pragmatisme	Bepaald door wetenschappelijke discipline
Doeloriëntatie	Gericht op resultaten	Gericht op beweringen
Leren	Ervaringsgericht	Disciplinegericht
Waarde-oriëntatie	Economische vooruitgang	Wetenschappelijke vooruitgang
Evaluatie	Economisch georiënteerd	Gericht op waarheidsvinding
Rol van kritiek	Gericht op verbeteren	Gericht op verbeteren inzicht praktische bruikbaarheid

Vrij naar: Barnett in Onderwijsraad, 2002

In een transitiearena zullen beide groepen van competenties vertegenwoordigd moeten zijn om tot gewogen en bewogen oordelen te kunnen komen. De mate waarin ieder aanwezig is, is afhankelijk van de keuzes die gemaakt zijn in de voorbereiding. Er is geen sprake van democratische vertegenwoordiging, waardoor de transitie-manager ook de vrijheid heeft om de gegeven opvattingen, ideeën en beelden te toetsen aan de eigen taakopvatting en doelen van de transitie.

Wat de transitie-manager verder kan doen:

- Uitgaan van de gedachte dat de kennis die gezocht wordt '**situationeel**' is. Dat betekent dat die inzichten niet universeel zijn (bijv. overal in Nederland of Europa van toepassing) en niet voor iedereen gelden (bijv. alle veehouders in Nederland). Bij de transitieaanpak gaat het om het vinden van kansen en barrières die context-specifiek zijn, want juist die bieden aanknopingspunten om concreet aan de slag te gaan.
- De meest betrouwbare manier om die kennis te vergaren is door met mensen (professionals) **direct** in gesprek te gaan. Luisteren is daarbij de belangrijkste uitdaging. Het is goed dat de transitie-manager zich realiseert dat eigen ideeën en plannen (en vooroordelen), het zicht op wat de ander te vertellen heeft, benemen: je weet niet wat je niet weet;
- Er zijn natuurlijk **praktische beperkingen**: met iedereen spreken is praktisch onmogelijk. Selecteer daarbij op:
 - *Strategische overwegingen*: wie moeten er per sé meedoen wil iets, zoals het zich in dit stadium laat aanzien (het kan altijd veranderen), van de grond komen. Of vanuit een negatief perspectief: wie is in een positie om de zaken te blokkeren, en

- *Inhoudelijke en procedurele overwegingen*: zo speelt voor de transitie-manager de zorg voor een zo groot mogelijke variëteit aan inzichten (bijv. via de sneeuwbal methode: je vraagt je gesprekspartner een of enkele personen te noemen die ofwel zijn/haar mening delen ofwel juist het tegenovergestelde vinden; die zoek je op, en ook hen vraag je naar andere potentiële gesprekspartners, etc. tot dat je merkt dat je geen wezenlijk nieuwe gezichtspunten hoort); als je vervolgens verder gaat zoek je uit je bestand die mensen op die er blijk van gaven te beschikken over een creatieve flexibele geest, ofwel een breed netwerk etc, afhankelijk van je eigen doelen die je hebt met de gesprekken.

Competenties van de transitie'partners'

Tijdens één van de leerbijeenkomsten met transitietrekkers in 2003, is een aantal stijlfiguren genoemd, die bij kunnen dragen aan de kwaliteit van een transitieproces. Don Quichot, Lancelot, Merlijn en de Nar werden daarbij aangehaald. Er zijn meer en andere stijlfiguren te benoemen, die in een specifiek transitieproces nodig zijn.

Don Quichot of Lancelot

Mensen vervullen individueel ieder een eigen rol in sociale leerprocessen. Er zijn vier rollen te onderscheiden, die in een transitiearena een eigen functie kunnen hebben:

- *Don Quichot* (zoekend naar...., vecht bestaande waarden aan maar verandert...?)
- *Lancelot* (zoekt de heilige graal, strijd voor de zwakkeren en het hogere doel, maar praktisch?)
- *Merlijn* (beschouwend, verdiepend, relaties leggen en natuurlijk toegang tot hogere machten)
- *De nar* (onverwachte denkwijzen, doorbreken bestaande, creatief en foutvriendelijk).

Deze roltypering moet gezien worden als een globale metafoor. In de uitvoering van een transitie lijkt het zinvol om na te gaan of deze 'figuren' betrokken zijn. Zeker als het gaat om het verkennen van nieuwe oplossingsrichtingen (ongebaande paden) is de deelname van een 'nar' zinvol. Die kan en durft de geijkte kaders ter discussie te stellen en is niet gevoelig voor macht.

Competenties voor transitie-management

In haar boek 'Inbreken in het gangbare' beschrijft Anne Loeber welke competenties van belang zijn voor het kunnen werken aan veranderingsprocessen in een complexe omgeving. Zij onderscheidt specifieke competenties voor de manager van de transitieproces van de gebruikelijke vaardigheden voor het opzetten en managen van projecten. Het gaat dan om:

- *Om te kunnen gaan met onzekerheden* (niet op voorhand de zaak inhoudelijk dicht willen timmeren; open staan voor nieuwe inzichten en de noodzaak de plannen daarop aan te passen; de eigen ideeën ter discussie durven stellen);
- *Vragen te helpen articuleren* (immers de deelnemers aan een transitieprogramma hebben veelal nog niet een duidelijk gearticuleerde vraag);
- *Te 'vertalen' met kennis van zaken* (d.w.z. een koppeling kunnen leggen tussen de langetermijnstrategie van een transitie naar duurzaamheid en de korte termijnstrategieën van de deelnemers en partners);
- *'Dienend' te leiden* (de deelnemers ruimte geven en durven geven om een eigen inbreng te hebben, zonder de regie te verliezen);

- *Geloofwaardig te zijn* (gesprekspartner met geloofwaardigheid voor verschillende partners, zowel hoger als middenkader);
- *Diversiteit uit te buiten* (de transitie manager opereert in een veelzijdige omgeving en weet dat te waarderen en te exploiteren. Die diversiteit kan onverwachte invalshoeken brengen en onverwachte ruimte voor verandering).

Het is ook deze transitie manager die zoekt naar deelnemers met competenties. Dat is dan ook mede afhankelijk van de behoefte van de transitie manager. Hij/zij richt het transitie proces in en zoekt zorgvuldig de personen uit die de transitie kunnen dragen, zowel in de startfase (richting zoeken) als in de eerste uitvoeringsfase (ruimte creëren) en de daadwerkelijke uitvoering (werken aan resultaat).

Bronnen:

- Competenties: van complicaties tot compromis, Onderwijsraad, den Haag, 2002
- Inbreken in het gangbare, Anne Loeber, NIDO, Leeuwarden, 2002
- Co-creatie van verandering, André Wierdsma, Eburon, Delft, 1999
- Competentiemanagement in praktijk, Jelle Dijkstra & Nieske van der Lee, Scriptum, 2002
- www.managementsite.net
- http://www.tinfon.nl/Bijdrage_K._Hoeksema.pdf

Achtergrondinformatie:

- Beleidsnota's die (door)werken. Handleiding voor geslaagde beleidsvoorbereiding. R. Hoppe, M. Jeliaskova, H. van de Graaf en J. Grin, Coutinho, Bussum, 2001
- Van bovenaf het beleid van onderaf bezien: de argumentatieve wending en de werking van beleidsinstrumenten. J. Grin & H. van de Graaf, in: R. Hoppe & A. Peterse (red.), *Bouwstenen voor argumentatieve beleidsanalyse*, Elsevier, Den Haag, 1998, p. 205-220
- Een derde generatie milieubeleid: een sociologisch perspectief en een beleidswetenschappelijk programma, J. Grin, H. van de Graaf & P. Vergragt, in *Beleidswetenschap* 2003/1 p. 51-72