

# **Competentieprofiel van Transitieprofessionals**

**José Andringa, Rob Weterings**

**Competentiecahier no. 2  
juni 2008**

## **Colofon**

José Andringa, Rob Weterings

Juni 2008

## **Een uitgave van het Competentiecentrum Transitie**

Postbus 8242, 3503 RE Utrecht

[www.transitiepraktijk.nl](http://www.transitiepraktijk.nl)

e-mail: [Info@transitiepraktijk.nl](mailto:Info@transitiepraktijk.nl)

Deze uitgave is een vervolg op cahier 1, waarin clusters van competenties beschreven worden. Dit cahier nr. 2 is bedoeld als hulpmiddel voor professionele ontwikkeling, training en werving. 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**

Inhoudsopgave .....	0
0. Inleiding.....	1
Clustering van transitiecompetenties.....	3
Doel van dit Competentiecahier .....	4
Doelgroep .....	4
Gebruik van dit profiel .....	5
Kun je alles leren?.....	6
Ontwikkelingstraject compentieprofiel .....	8
1. Patronen herkennen.....	11
2. Heroriënteren .....	15
3. Experimenteren.....	21
4. Verankeren en opschalen .....	27
5. Monitoren .....	33
6. Transitiemanagement.....	37
Bijlage: Bronnen en gesprekspartners .....	43



## 0. Inleiding

De ervaring leert dat het succes van systeeminnovatieve projecten en programma's voor een belangrijk deel afhankelijk is van de competenties en het handelen van de mensen die er aan trekken en duwen (Loeber, 2003; InnovatieNetwerk, 2004; Grin en Weterings, 2005). Het CCT heeft in juli 2006 een eerste Competentiecahier uitgebracht waarin competenties zijn benoemd die transitieprofessionals in staat stellen om transitie-initiatieven te managen. Doel daarvan was om in het werkveld een dialoog op gang te brengen over de vraag wat nu eigenlijk de competenties zijn die doorslaggevend zijn voor de snelheid en impact van transitie-initiatieven.



Het begrip competenties gebruiken we hier voor (de combinatie van) expliciete vakkennis, 'impliciete' ervaringskennis, hulpmiddelen, vaardigheden en attitude. Het gaat dus om vaardigheden die in concreet gedrag zichtbaar zijn, maar ook om de onderliggende kennis, ervaring en motivatie. In de literatuurstudie en onze diepte-interviews met transitieprofessionals bleek dat effectieve transitieprofessionals beschikken over een aantal generieke basisvaardigheden én over enkele

competenties die specifiek passen bij transitieprocessen. Zo zagen we dat relationele basiscompetenties belangrijk zijn, evenals wat wij genoemd hebben ‘domeinspecifieke vakkennis’: kennis van het veld, van de sector (het ‘regime’) in combinatie met kennis van transitieprocessen.

Relationele basiscompetenties zijn bijvoorbeeld goed kunnen luisteren, kunnen invoelen wat andere partijen bezighoudt, voldoende zelfkennis hebben.

We zien dat in transitieprocessen competenties nodig zijn gericht op processen, die uit hun aard open zijn en meervoudig: het gaat niet om een eenduidig probleem waarvoor één oplossing zou zijn. Het is vaak belangrijker om te improviseren dan om te plannen, belangrijker om beweging te veroorzaken dan om richting vast te leggen. Belangrijker om complexiteit in beeld te brengen, dan om te vereenvoudigen.

Tegelijkertijd moeten op een gegeven moment beslissingen genomen worden, stappen gezet en deadlines gehaald. Daarvoor is het soms nodig om juist wél – tijdelijk – kleinere ‘brokjes’ aan te pakken.

Tussen deze twee werkwijzen, je zou kunnen zeggen, tussen chaos en orde, zit spanning. Maar ze staan ook in verbinding met elkaar. We zien dat terug in de competenties van transitieprofessionals. Enerzijds zijn dat allerlei proces- en relationele competenties, anderzijds zijn dat competenties als ‘organisatievermogen’. Bovenal zien we het belang van competenties om goed in te schatten wanneer de ene en wanneer de andere competenties toegepast moeten worden. Wanneer er ruimte nodig is voor het proces en de deelnemers en wanneer er knopen doorgehakt moeten worden<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> We hebben dat verwoord als ‘balanceren tussen inhoud, proces en resultaat’, in het cluster transitie management.



### ***Clustering van transitiecompetenties***

In dit tweede Competentiecahier staan zes competentieclusters centraal die specifiek van belang zijn voor transitie-initiatieven. We bouwen hiermee voort op de indeling die in het eerste Competentiecahier (2006) is gemaakt en die door mensen uit de praktijk wordt gewaardeerd. Het gaat om de volgende clusters:

1. patronen herkennen – hardnekkige, complexe problemen ontrafelen en onderliggende structuren en mechanismen zichtbaar maken;
2. heroriënteren – ontwikkelen van vernieuwende toekomstvisie;
3. experimenteren –realisatie van systeeminnovatieve experimenten in niches, ondermeer door vernieuwende netwerken en handelingsbekwame allianties te vormen;
4. verankeren en opschalen – verankering van lessons learned in andere experimenten en in relevantie netwerken en subsystemen;
5. monitoren – al doende observeren en ondersteunen bij reflectie op en leren uit de eigen praktijk in wisselwerking met de externe dynamiek;

6. transitie management – overzien van het gehele proces in combinatie met de inhoud. Kunnen bepalen welke stappen moeten worden genomen, welke inhoudelijke vragen daarbij horen en welke methoden en technieken daarbij passen. Kunnen inzien en aanvoelen wanneer het kader ter discussie moet worden gesteld, en wanneer dat niet nodig is.

### ***Doel van dit Competentiecahier***

Dit tweede Competentiecahier heeft als doel de beschreven competenties verder te concretiseren: wat moet je als transitieprofessional kennen en kunnen in termen van concreet, toetsbaar gedrag? Door de competenties in termen van gedrag te beschrijven ontstaat een gedragsprofiel van een transitieprofessional dat toegepast kan worden in werving en training van transitieprofessionals in spe.

### ***Doelgroep***

Over wie hebben we het nu? ‘De’ transitieprofessional bestaat niet. Er bestaat een grote diversiteit in rollen die transitieprofessionals hebben in een transitie: van leider tot deelnemer, als trekker op de voorgrond, of als facilitator meer achter de schermen. Voor een specifieke rol in een transitie zullen sommige competenties en bijbehorend gedrag veel belangrijker zijn dan andere. Voor de eenvoud spreken we hier toch van ‘de’ transitieprofessional. In de praktijk zal er meestal sprake zijn van een team, waarbinnen de benoemde competenties aanwezig moeten zijn om een transitie verder te helpen. Het hebben van bepaalde competenties kan daarmee gebruikt worden voor selectie van leden in een transitieteam, naast het hebben van relevante netwerken, - maatschappelijke – positie, e.d.. Naast het feit dat teamleden samen de benodigde competenties in zich verenigen, zullen ook verschillende fasen in het proces om verschillende competenties vragen. Naar



aanleiding waarvan de teamsamenstelling aangepast kan worden of expertise van buiten 'ingevlogen' kan worden.

Hoewel we zo specifiek mogelijk proberen te zijn, zouden ook programmamanagers, procesadviseurs, beleidsmakers, ontwikkelaars die zich niet specifiek op transitie richten en niet specifiek op het wegnemen van 'onduurzaamheden' veel van de hier beschreven competenties goed kunnen inzetten.

### ***Gebruik van dit profiel***

Het profiel is te zien als een leidraad voor het herkennen, beoordelen en ontwikkelen van vitale competenties, zowel op individueel niveau als in teams. Hoewel in dit profiel ook basiscompetenties zijn opgenomen, waarover iedere projectleider moet kunnen beschikken, ligt de focus op de eerder genoemde transitie-specifieke competenties.

De leidraad is te gebruiken als hulpmiddel voor:

- (zelf)reflectie voor een transitieprofessional t.b.v. professionele ontwikkeling – welke competenties zijn voor mijn (toekomstige) werk belangrijk? Welke heb ik voldoende ontwikkeld? Welke kunnen beter?
- leidraad voor teamleiders, bij de werving van transitieprofessionals, en bij begeleiding van hun professionele ontwikkeling;
- inspiratiebron voor trainers, ten behoeve van scholing en training van transitieprofessionals.

Waarvoor je de leidraad ook gebruikt, je zult altijd zelf moeten bepalen welke competenties in jouw geval relevant zijn. Dit zal afhankelijk zijn van:

- de rol die je hebt, die iemand anders heeft of zal hebben in de transitie;
- de fase waarin de transitie verkeert en wat er moet gebeuren (bijv. experimenteren of juist monitoren);
- de functie die iemand heeft/krijgt binnen een transitie;
- de aanwezige competenties in de rest van het team of in de arena;
- hoe de aard en de context van de transitie is.

Bij het opstellen van de leidraad zijn een aantal keuzes gemaakt:

- alle competenties worden maar één keer genoemd, hoewel sommige competenties heel goed in meerdere clusters passen;
- er is onderscheid gemaakt in een 'junior' en een 'senior' niveau. Deze typering duidt op het niveau dat iemand heeft op het vlak van transities. Je kunt een seniorniveau hebben in je huidige functie en toch junior in transities.
- we hebben ervoor gekozen om een algemene leidraad te maken, die niet ingaat op het feit dat je vanuit bijvoorbeeld een juridische invalshoek de leidraad heel anders ziet en invult dan vanuit een politieke invalshoek, of een creatieve, of een filosofische, of een financiële, of ... Het is aan de lezer om de leidraad naar zijn of haar eigen invalshoek door te vertalen en aan de transitieprofessional om in de praktijk zich bewust te zijn van al die verschillende invalshoeken.

### ***Kun je alles leren?***

Het begrip competentie staat voor (de combinatie van) expliciete vakkennis, 'impliciete' ervaringskennis, hulpmiddelen, vaardigheden en attitude. Het profiel kun je zien als een algemene leidraad van benodigde competenties, die door de gebruiker zelf vertaald moet worden naar een specifieke situatie en specifieke (leer)doelen. Als je het over

competenties wilt praten, wordt het pas concreet (en te toetsen) als je het in concreet gedrag (en resultaten daarvan) kunt benoemen. 'Ik zie jou in dit type situaties altijd zus en zo reageren'. 'Je hebt in project x een goede interventie gepleegd, aangezien de partners nu weer van harte mee willen werken.'

Praten over competenties en leerdoelen wekt de suggestie dat, met voldoende inzet, alles wel aan te leren is. Niet alle veranderingen zijn echter even ingrijpend. Er<sup>2</sup> wordt wel onderscheidt gemaakt tussen verschillende niveaus waar aangrijpingspunten liggen voor verandering:

1. Spiritualiteit
2. Identiteit
3. Waarden
4. Overtuiging
5. Vermogens
6. *Gedrag*
7. Omgeving

In de praktijk zijn deze niveaus niet zo strikt te scheiden. De functie van het onderscheiden van deze niveaus is dat je kunt inschatten waar bepaalde veranderingen van gedrag zouden aangrijpen. Als je op het niveau van waarden en overtuigingen – die al sinds je jong bent je wereldbeeld kleuren – dingen wilt veranderen, zal dat lastiger zijn, dan wanneer je alleen je vermogens hoeft uit te breiden. Zo zul je veranderingen in gedrag die niet zouden kloppen met jouw zelfbeeld niet snel doorvoeren. En ook de omgeving is een factor die invloed heeft op gedrag. Een omgeving, een werkcultuur, maar ook fysieke omgevingen, hebben invloed op het gedrag van mensen die er werken. En zullen patronen van gedrag uitlokken.

---

<sup>2</sup> Onder meer in literatuur rond NeuroLinguïstisch Programmeren, NLP. Zie voor een soortgelijke indeling 'Essenties van NLP – Sleutels tot persoonlijke verandering', Derks, Lucas & Jaap Hollander, 1996

Het onderscheiden van niveaus waarop veranderingen van gedrag aangrijpen laat zien, dat 'leren' in termen van 'veranderen van gedrag' lastiger (stuurbaar) zal zijn, naarmate dit gedrag voortkomt uit een verder weg gelegen niveau. De moeilijk ontwikkelbare competenties. Het onderscheid in niveaus laat ook zien, dat ook omgeving van invloed is op gedrag. Het kan dus zijn, dat iemand bepaalde competenties wel heeft, maar niet het gewenste, bijbehorende gedrag laat zien, omdat de omgeving hem of haar daarin remt.

Kortom: niet alles is even makkelijk te leren. Gedrag dat sterk is verankerd in waarden en overtuigingen is niet gemakkelijk te veranderen. Als bovendien de directe omgeving deze verandering niet aanmoedigt, dan zal blijken dat sommige competenties moeilijk te ontwikkelen zijn. Zo wordt 'leef hebben' vaak gezien als iets dat je wel of niet 'in je hebt', en zijn er diverse contexten waarin het nemen van risico actief wordt ontmoedigt. Niettemin hebben we er in dit profiel voor gekozen ook competenties op te nemen die als moeilijk ontwikkelbaar te boek staan<sup>3</sup>, om een zo volledig mogelijk profiel te geven.

### ***Ontwikkelingstraject competentieprofiel***

Dit is een tweede versie van het competentieprofiel. Deze versie is tot stand gekomen door de eerste versie met een zevental personen die in hun werk met competenties en leren bezig zijn te bespreken en de tekst met de opgedane inzichten aan te passen. We zullen de huidige versie gebruiken om reacties van praktijkmensen te verzamelen. Werkendeweg zullen we tot een werkagenda komen met als leidende vragen: wie

---

<sup>3</sup> Zie ook [www.hrorganizer.com](http://www.hrorganizer.com) (klik op 'hoe het werkt' en in het figuur op 'competenties') waar een lijst te vinden is van 99 competenties, met daarbij de aanduiding of deze eenvoudig ontwikkelbaar, ontwikkelbaar of moeilijk ontwikkelbaar zijn. Dit is een lijst die vastgesteld is door een aantal experts, en berust niet op praktijkonderzoek (volgens mij, JA).

kunnen met deze profielen hun voordeel doen? Wat hebben ze daar verder nog voor nodig?

We hebben ook al ideeën gekregen over hoe je dit profiel kunt gebruiken om je transitieteam te kunnen 'scoren', om er een competentiespel mee te maken, of op basis hiervan individuele scorelijsten te maken waarbij je kunt scoren aan de hand van statements en vragen naar feitelijk gedrag.

In samenwerking met Transform werken we bovendien aan een uitgave waarin deze leidraad gelegd wordt naast de praktijk van netwerkmanagers.



## **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 bijvoorbeeld de bouwsector. Het zijn veelal geen 'harde, zichtbare patronen', en ook niet alleen gedragspatronen. Het gaat om interpretaties, betekenis die binnen zo'n systeem verleend wordt op een specifieke manier. Vanwege het grote aantal spelers, onderlinge verhoudingen en factoren die van invloed zijn 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. Door dominante krachten en patronen herkenbaar te maken, reiken ze als het ware sleutels voor verandering aan.

Competentie	Komt tot uiting in het volgend gedrag
<p><u>a. Integraal denken:</u> Integreert invalshoeken van verschillende wetenschappelijke disciplines, maatschappelijke achtergronden en sectoren</p>	<p>Junior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is actief op zoek naar sociaal-economische, politieke technologische en/of maatschappelijke trends op andere vakgebieden/beleidsterreinen die belangrijk zijn voor het eigen werkgebied.</li> <li>• Hanteert een brede blik; integreert verschillende invalshoeken.</li> </ul> <hr/> <p>Senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgt voor integrale benadering en beleidsconcepten, waarin ruimte is voor voortschrijdend inzicht.</li> <li>• gebruikt concepten/modellen om een integrale aanpak te ontwikkelen.</li> <li>• integreert nieuwe informatie afkomstig uit andere, dan het eigen vakgebied in eigen aanpak.</li> </ul>
<p><u>b. Onbevangen vragen stellen:</u> Kan vanzelfsprekendheden, patronen en krachten binnen een groep of sector onderkennen en/of doorbreken</p>	<p>Junior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pikt belangrijke informatie op middels het stellen van de juiste vragen in persoonlijke contacten.</li> <li>• Weet door goed te luisteren naar wat betrokkenen, ook tussen de regels door, zeggen.</li> <li>• Neemt niet alles voor vanzelfsprekend aan. Durft evidenties binnen een sector of vakgebied in twijfel te trekken.</li> </ul>



	<p>Seniorniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan aannames, regels en routines als niet-vanzelfsprekend duiden en ter discussie stellen, ondermeer vanuit historisch bewustzijn.</li> <li>• Kan betrokkenen met de uitkomsten confronteren en laten zien, dat deze patronen / krachten een belemmerende invloed hebben op pogingen tot systeemverandering.</li> <li>• Kan een gezamenlijke, gedragen analyse van het vraagstuk totstandbrengen.</li> </ul>
<p><u>c. Analytisch vermogen:</u> Kan een maatschappelijke opgave formuleren uit een complex van omstandigheden en belangentegenstellingen</p>	<p>Junior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dringt bij complexe vraagstukken of situaties snel door tot de kern.</li> <li>• Brengt samenhang aan tussen ontwikkelingen en processen van verschillende aard en belang en waarbij verschillende belanghebbenden betrokken zijn. Herkent belangentegenstellingen en posities van actoren.</li> <li>• Brengt een probleem/situatie in kaart, inclusief betrokkenen en/of belanghebbenden, brengt rangordening aan en stelt prioriteiten.</li> <li>• Weet oorzaken en symptomen van problemen van elkaar te scheiden.</li> </ul> <p>Senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan patronen van en tussen groepen of sectoren achterhalen, door wetenschappelijk-technische analyse of door analyseren van verhalen van betrokkenen.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekijkt complexe vraagstukken vanuit meerdere invalshoeken met gevolgen op lange termijn en herkent belangentegenstellingen Denkt en treedt buiten de gebaande paden van de geijkte problemen en oplossingen, ook over de grenzen van het eigen vakgebied, beleidsterrein of werkerrein heen.</li> </ul>
<p><u>d. Conceptuele kracht:</u> kan mogelijke systeemfouten identificeren en definiëren</p>	<p>Junior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integreert verschillende concepten vanuit verschillende invalshoeken om een algemeen begrip van de situatie te verkrijgen.</li> </ul> <hr/> <p>Senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herkent beleidsmatige en politiek-bestuurlijke overeenkomsten tussen gelijksoortige problemen, ook al manifesteren die zich verschillend en ziet eventuele samenhang daarin.</li> <li>• Herkent onduurzaamheden en kan aanwijzen, hoe structuren, werkwijzen en manieren van denken gezamenlijk leiden tot specifieke effecten.</li> <li>• Herkent ambiguïteiten en perverse koppelingen.</li> </ul>

## 2. Heroriënteren

Transities zijn veranderingsprocessen die richting krijgen vanuit een lange termijn perspectief op duurzaamheid. Dit lange termijn perspectief kan abstract en algemeen zijn (en gedragen), als het gebruikt wordt voor een heel veld. Daarbinnen kunnen specifiekere beelden worden ontwikkeld, die aanvullend aan elkaar of zelfs tegenstrijdig zijn, om vervolgens over die verschillende perspectieven te leren wat wel en niet werkt, bijvoorbeeld d.m.v. experimenten. De beelden geven richting aan een portfolio van experimenten of activiteiten. 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. Inhoud en proces gaan hand in

hand. Het gaat om ontwerpende competenties, het vormgeven van een perspectief en een proces van draagvlak creëren.

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 en/of om dat zelf te doen. Verkenningen, visies, toekomstbeelden en road mapping kunnen daarbij helpen.



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 verleidings/ en 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.

Competentie	Komt tot uiting in het volgend gedrag
<p><u>e. Visie en inspiratie:</u> Een transitie-professional kan een inspirerende langetermijn visie (laten) maken en deze verbinden met acties op korte termijn.</p>	<p>Junior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overziet bij het bepalen van een richting de (vaak grote) implicaties voor meerdere organisaties.</li> <li>• Heeft een lange-termijnvisie, heeft een breed perspectief, houdt uiteenlopende mogelijkheden in gedachten bij het ontwikkelen van een toekomstbeeld.</li> <li>• Enthousiasmeert anderen en maakt het bereiken van doelen gemakkelijker door duidelijk het beoogde effect aan te geven, een positieve instelling ten opzichte van het werk tot stand te brengen en onder teamleden een sterke wil om te slagen te creëren.</li> </ul>
	<p>Senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schat het belang van ontwikkelingen in de (totale) politieke, maatschappelijke en wetenschappelijke omgeving en de implicaties voor de eigen organisatie goed in.</li> <li>• Zorgt ervoor dat gedeelde waarden en perspectieven (verwachtingen) vertaald worden in een gezamenlijk beeld op hoofdlijnen van een gewenste situatie of toekomst. Het kan hierbij gaan om enkele betrokkenen, of juist een grote verzameling van verschillende partijen.</li> <li>• Laat de gewenste situatie steeds richtinggevend zijn voor een portfolio aan activiteiten en/of experimenten. Zorgt dat betrokkenen meegaan in die richting.</li> <li>• Realiseert nieuwe strategische lijnen voor de</li> </ul>

	toekomst. Doorbreekt bestaande denkkaders met originele ideeën.
<p><u>f. Lef en veranderkracht:</u> Een transitie-professional durft zich buiten de gebaande paden te bewegen en is in staat mening en houding van anderen te beïnvloeden en verkrijgt instemming voor voorstellen, plannen en ideeën.</p>	<p>Junior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neemt kansen te baat en handelt actief in overlegsituaties, ook als dekking ‘van bovenaf’ nog afwezig is.</li> <li>• Investeert veel in samenwerkingsverbanden, waar veel te winnen is, ook als er een groot afbreukrisico is.</li> </ul> <p>Senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weet op strategisch niveau uiteenlopende partners te winnen voor standpunten en ideeën.</li> <li>• Gaat risico’s aan in onderhandelingen, durft de organisatie te binden, neemt kansen waar om duidelijke voordelen te behalen.</li> <li>• Betrekt de juiste (invloedrijke) spelers, doseert zijn veranderkracht en stemt af op personen op verschillende niveaus en met uiteenlopende achtergronden/belangen.</li> <li>• Draagt op strategisch niveau plannen en ideeën aan en krijgt vertrouwen; Creëert steeds opnieuw experimenteerruimte.</li> <li>• Investeert in grootschalige experimenten en nieuwe methoden en durft veranderprocessen te initiëren.</li> </ul>

<p><u>g. Creativiteit en nieuwe ideeën:</u> Een transitie-professional zoekt, herkent en gebruikt oorspronkelijke oplossingen en werkwijzen.</p>	<p>Junior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komt met oorspronkelijke oplossingen voor problemen. Zoekt en herkent nieuwe werkwijzen ter vervanging van bestaande.</li> <li>• Combineert verschillende problemen en hanteert een integrale aanpak om deze problemen op te lossen.</li> <li>• Experimenteert met nieuwe methoden en denkrichtingen, gericht op verbetering.</li> </ul>
	<p>Senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedenkt dingen die niet eerder door anderen werden bedacht, die wezenlijk anders zijn, óf genereert deze creativiteit.</li> <li>• Ziet mogelijkheden in termen van samenwerking, belangen en/of beleid waar anderen die niet zien.</li> <li>• Organiseert, herkent en waardeert de bijdrage van anderen, zoekt en koestert diversiteit aan mensen en (vreemde) ideeën, in plaats van ze te egaliseren (geen dominante cultuur, ook partijen van buiten de gevestigde orde).</li> <li>• Herkent een idee als (al dan niet) betekenisvol voor het maatschappelijk probleem waar hij aan werkt. Hij is in staat 'het toeval te herkennen en te plukken'.</li> </ul>
<p><u>h. Historisch besef:</u> Kunnen benoemen en duiden van historische ontwikkelingen die aan de basis liggen</p>	<p>Junior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan verwante experimenten en netwerken uit het verleden opsporen, verkennen en duiden</li> </ul>
	<p>Senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan in het verleden ontstane structuren herkennen, snapt wat deze structuren</li> </ul>

<p>van de onwenselijkheid van de bestaande situatie.</p>	<p>betekenen voor de structuur en cultuur in het heden en kan afleiden wat deze in de toekomst mogelijk betekenen.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kan historische ontwikkelingen duiden, bijv. in termen van actoren en patronen en ernaar handelen.</li><li>• Kan lessen uit het verleden duiden en toepassen in eigen praktijk of die van anderen.</li></ul>
--	---



### 3. Experimenteren

Systeeminnovaties komen tot stand doordat actoren, die voor het realiseren van vernieuwing op elkaar zijn aangewezen, onderling een tijdelijke samenwerking aangaan. Niet zelden 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 deze actoren met innovatieve oplossingen - op economisch, technologisch, institutioneel of sociaal gebied - die kunnen bijdragen aan systeemvernieuwing. De begeleiding van dergelijke transitie-experimenten vereist van een transitieprofessional een breed palet van competenties.



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. Het is dus niet netwerken om het netwerken. Coalities, consortia en netwerken zijn

geen doel op zich, maar vormen een waardevol instrument. Ze bieden de kans om inzichten te verdiepen, middelen en mogelijkheden te combineren en veranderkracht te bundelen. Bijvoorbeeld de consortia van bedrijven, kennisinstellingen en overheden voor vernieuwende initiatieven, die voor financiële ondersteuning een beroep doen op de Unieke Kansen Regeling of een andere stimuleringsregeling.

Juist in deze cluster ontstaat er spanning tussen een open procesbenadering van transitie in het algemeen en het belang van een concreet experiment. Een transitieprofessional moet zowel relatiegerichte competenties bezitten als steeds de grote, veranderlijke lijn van de transitie in de gaten moeten houden. Dat vraagt zowel het open laten van mogelijkheden als het nemen van beslissingen op zijn tijd. Het vraagt om zo vaardig mogelijk omgaan met alle betrokkenen, en om richting kiezen. Een spanning tussen open houden en vast zetten. Een spanning tussen steeds vraaggericht procesdenken en oplossingsgericht denken.

Competentie	Komt tot uiting in het volgend gedrag
<p><u>i. Mobiliserend vermogen:</u> Een transitieprofessional kan richting en sturing geven aan groepsprocessen en doeltreffende samenwerkings-verbanden tot stand brengen en handhaven.</p>	<p>Junior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan functioneren in grote teams met personen met verschillende achtergronden en belangen.</li> <li>• Krijgt anderen in beweging door voorbeeldwerking en motivatie.</li> <li>• Heeft goed oog voor kwaliteiten en talenten van anderen.</li> <li>• Houdt rekening met de gevolgen van strategische besluiten voor verschillende partijen en kan omgaan met weerstand.</li> </ul>
	<p>Senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zet zichtbare acties uit om het denken en handelen van betrokkenen in één richting te krijgen, bijvoorbeeld door het laten uitspreken van de verschillende verwachtingen. Zorgt ervoor dat ook in de loop van de tijd deze gerichtheid blijft bestaan / herzien.</li> <li>• Laat deelnemers begrip en respect voor elkaars zienswijze opbrengen en accepteren dat er meerdere waarheden bestaan. Laat hen het grotere geheel zien.</li> <li>• Benoemt de bijdrage van alle deelnemers aan de totstandkoming van een gemeenschappelijk doel. Kan</li> </ul>

	<p>andere mensen op de juiste momenten credits geven en gunt hen dat ook.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benut krachtenvelden binnen en tussen organisaties om strategische doelen te halen.</li> <li>• Kan omgaan met weerstand.</li> </ul>
<p><u>j. Organisatievermogen:</u> Is in staat prioriteiten en benodigde acties aan te geven, en te bepalen welke tijd en middelen nodig zijn om ambities te realiseren Dit doet een transprof op 3 nivo's: niche, regime en landschap ('schaken op 3 borden')</p>	<p>Junior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is in staat een projectlijn in te zetten, waarin op hoofdlijnen concrete activiteiten en benodigde tijd en middelen worden benoemd.</li> <li>• Bouwt beslismomenten en –criteria in de planning in.</li> <li>• Is op elk moment goed in staat om het overzicht te behouden op zowel niche, regime als landschapsniveau.</li> </ul> <p>Senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipeert op en integreert veranderende belangen en verwachtingen en plaatst experiment voortdurend in de context van de maatschappelijke opgave, waarvoor men antwoorden zoekt.</li> <li>• Kan een proces aan (laten) sturen, waarbij een visie richting continue richting geeft aan de activiteit of het experiment. Zorgt voor een adequate organisatievorm, die ook hybride kan zijn (bijv. PPS)</li> <li>• Zorgt voor continue afstemming tussen</li> </ul>

	<p>werkzaamheden die inhoudelijk van elkaar verschillen en die een lange doorlooptijd of gevolgen op lange termijn hebben</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schept voorwaarden die voor het experiment optimaal zijn: bijv. ondersteuning door geld, sociaal netwerk, e.d., maar ook wegnemen van bedreigingen, bijv. door tijdelijke afscherming, wegnemen afrekenmechanismen, tijdelijke ontheffingen van wetten en regels. Hiervoor is in ieder geval nodig:</li> <li>• Kennis van interne werkprocessen bij overheid, bedrijfsleven, onderzoek en ngo's</li> </ul>
<p><u>k. Tweede-orde leren</u>: Ter discussie stellen van bestaande manieren van denken en handelen binnen het experiment of de activiteit</p>	<p>Junior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creëert een leeromgeving binnen het experiment dat stimuleert om risico's te nemen en te leren van fouten.</li> </ul>
	<p>Senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan een sociaal leerproces organiseren, gericht op het bereiken van de gewenste situatie (visie) door van elkaar te leren, in heterogene groepen, van verschillende manieren van kijken, d.m.v. gezamenlijk betekenisgeving en zingeving</li> <li>• Leert zelf van eerdere experimenten, past de innovatie aan aan de omstandigheden van het moment en</li> </ul>

	<p>anticipeert op de toekomst.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Stelt uitgangspunten van het experiment zelf regelmatig ter discussie. Zorgt ervoor dat experiment voldoende feedback mechanismen bevat</li></ul>
--	--

#### 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 in de richting die de transitieprofessional voor ogen heeft, en in andere gebieden toepassen.

IMPACT VAN PROJECTEN VERGROTEN:



BEREIK OVEREENSTEMMING

Han's  
© 2007  
30/10/07

Communicatieve vaardigheden en verleidingskracht 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.

Competentie	Komt tot uiting in het volgend gedrag
<p><u>I. Anticiperend vermogen:</u> Een transitieprofessional kan trends signaleren en oppakken en deze gebruiken om experimenten/projecten te verankeren en op te schalen.</p>	<p>Junior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoekt en creëert ruimte voor nieuwe oplossingsrichtingen die impact hebben op een brede omgeving.</li> </ul> <p>Senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heeft een breed overzicht van externe ontwikkelingen (in de sector, in beleid) in combinatie met het vermogen om kansen snel te herkennen en daarop in te spelen.</li> <li>• Brengt in een vroeg stadium in beeld welke vervolgstappen en eventuele activiteiten nodig zijn om een vervolg mogelijk te maken.</li> <li>• Heeft een vooruitziende blik en kan op lange termijn plannen maken.</li> <li>• Kan op het juiste moment overdracht van (deel-)projecten tot stand brengen, waarbij verbinding van de vernieuwende kern aan het maatschappelijke vraagstuk overeind blijft.</li> <li>• Heeft een gedegen inzicht in mogelijke reacties op een project vanuit de bredere omgeving, bijv. door het inrichten van een transitiearena.</li> </ul>
<p><u>m. Ondernemerschap</u></p>	<p>Junior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is alert op veranderingen in markten.</li> <li>• Vertaalt maatschappelijke ontwikkelingen in zakelijke mogelijkheden.</li> <li>• Vertaalt de gezamenlijke visie in een</li> </ul>



	<p>concreet experiment, dat maximaal bijdraagt aan de gewenste maatschappelijke vernieuwing.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herkent formele en informele machtsverhoudingen en belangentegenstellingen.</li> </ul>
	<p>Senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Past de eigen gedragsstijl, ideeën en werkwijzen aan veranderende omstandigheden en/of mensen aan. Is in staat om doelmatig te improviseren.</li> <li>• Maakt strategische keuzen met betrekking tot investeringen en verwachte opbrengsten op lange termijn.</li> <li>• Is succesvol in het vinden van concepten of partners die de zakelijke mogelijkheden versterken.</li> <li>• Is in staat om belemmeringen die zich tijdens een systeeminnovatief project voordoen te identificeren en uit de weg te (laten) ruimen.</li> </ul>
<p><u>n. Verleidingskracht:</u> Gedrag dat erop gericht is om anderen te verleiden om een bepaald standpunt over te nemen en om instemming te verkrijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten.</p>	<p>Junior</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benadert de problematiek breed en betreft een breed scala aan gegevens.</li> <li>• Zoekt op basis van 'positieve energie' en belangen naar effectieve coalities.</li> <li>• Draagt op strategisch niveau plannen en ideeën aan en krijgt anderen hierin mee.</li> <li>• Houdt relaties in stand ook al is er sprake van fundamentele verschillen van inzicht of zelfs conflictsituaties.</li> </ul>

	<p>Senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Betreft de juiste (invloedrijke) spelers, doseert zijn verleidingskracht en argumentatie en stemt af op personen op verschillende niveaus en met uiteenlopende achtergronden en belangen.</li> <li>• Denkt en communiceert in verschillende niveaus en in verschillende domeinen. Beweegt zich in verschillende werelden. Hij verstaat de taal van de wetenschap maar ook de taal van het bedrijfsleven en de politiek. Krijgt autoriteit in de domeinen waarin hij opereert en verwerft acceptatie bij partijen waar hij mee te maken heeft door heel goed te kunnen luisteren, beslissingen te nemen en de koers te bepalen.</li> <li>• Kan het vernieuwende concretiseren naar het handelingsperspectief van andere spelers, in relatie met hún probleemdefinities.</li> </ul>
<p><u>o. Netwerken en lobby:</u>  Ontwikkelen en bestendigen van relaties en samenwerkingsverbanden binnen en buiten de eigen organisatie en deze benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en</p>	<p>Junior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelt binnen het krachtveld van organisatie en relevant betrokken personen en organisaties een effectief netwerk en smeedt zonodig coalities.</li> <li>• Stelt zich op de hoogte van de ambtelijke en politieke verhoudingen en de interne ontwikkelingen bij andere organisaties en maakt hier effectief gebruik van.</li> </ul>

<p>medewerking.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stapt makkelijk op nieuwe contacten af, laat daartoe geen kans onbenut.</li> <li>• Bouwt en onderhoudt relatienetwerken in verschillende maatschappelijke sferen (sport, cultuur, politiek, etcetera) met het doel informatie en invloed te verkrijgen.</li> <li>• Houdt bij de keuze van nevenactiviteiten en andere high-profile-activiteiten rekening met het organisatiebelang.</li> <li>• herkent en bespreekt mogelijke nieuwe (externe) samenwerkingsverbanden en ziet kansen voor de organisatie;</li> <li>• sluit kansrijke coalities, laveert tussen organisaties en brengt anderen bij elkaar.</li> </ul>
	<p>Senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bouwt en onderhoudt effectief een divers netwerk met invloedrijke personen die voor de organisatie belangrijk zijn.</li> <li>• Gebruikt het eigen netwerk om invloed uit te oefenen op besluitvorming.</li> <li>• Kan slim gebruikmaken van veranderingen en/of onzekerheden in het bestaande regime om commitment te verwerven voor de vernieuwing.</li> <li>• Is in staat op wisselwerking op gang te brengen tussen systeeminnovatieve activiteiten en regimeveranderingen, zodat deze elkaar gaan versterken, door ook andere (toevallige) ontwikkelingen op experiment- en regimeniveau, en ook landschapstrends, 'slim' te gebruiken.</li> </ul>



## **5. Monitoren**

Systeeminnovaties en transitieprocessen 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.

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 die (laten) monitoren is dat zij in staat zijn deze leerprocessen te volgen, en in groepsverband te stimuleren: in een projectgroep, een programmateam en zo voorts.

Monitoring heeft als belangrijk doel directe terugkoppeling te organiseren in het transitieproces, dat immers van lange adem is. Gaandeweg het proces wordt daardoor geleerd en kan de koers daarmee als nodig worden aangepast.

Competentie	Komt tot uiting in het volgend gedrag:
<p><u>p. Observatie- vermogen</u></p>	<p>Junior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan veranderingen analyseren</li> <li>• Kan veranderde posities benoemen</li> <li>• Kan wetenschappelijk onderzoek beoordelen en begrijpt wat achterliggende bronnen betekenen</li> <li>• Heeft een open houding en is nieuwsgierig</li> <li>• Kan groepsprocessen observeren, door zelf te participeren</li> </ul>
	<p>Senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is in staat om in een veranderende omgeving relevante indicatoren te benoemen die de beoogde veranderingen op zowel niche, regime als landschapsniveau kan meten.</li> <li>• Kan gevonden resultaten duiden.</li> <li>• Kan veranderende posities benoemen en duiden.</li> <li>• Is voortdurend alert op en gevoelig voor het duiden van actualiteiten in relatie tot de drie niveaus niche, regime en landschap.</li> </ul>
<p><u>q. Reflectief vermogen:</u> Reflecteert op eigen ervaringen en komt op basis daarvan tot nieuwe ideeën. Kan een groep mensen laten reflecteren op</p>	<p>Junior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan uit verzamelde data juiste conclusies trekken.</li> <li>• Kan werkprocessen al doende expliciteren.</li> </ul>
	<p>Senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan op basis van observaties vaststellen of activiteiten bijdragen aan beoogde, gewenste situatie (van duurzaamheid)+ heeft daarbij steeds voor ogen vanuit welk oogpunt je observeert (bijv. sociaal versus juridisch).</li> </ul>

<p>resultaten in een specifieke context, door hen of anderen behaald.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan vanuit verzamelde data conclusies trekken over gewenste sturing in de omgeving waaruit die data komen.</li> <li>• Kan monitoring organiseren als een interactief proces waarin een gemeenschappelijk, gedragen oordeel wordt gevormd.</li> </ul>
<p><u>r. Zelfbewust en zelfstandig</u>; kan omgaan met non-hiërarchische omgevingen.</p>	<p>Junior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stelt zich onafhankelijk op,</li> <li>• Neemt bewust eigen rol in in groep,</li> <li>• Is zelfstandig in denken en doen.</li> <li>• Ontwikkelt een eigen mening over (on)mogelijkheden, maakt hierbij gebruik van feedback</li> </ul>
	<p>Senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Treedt met een zekere rust op en handhaaft deze indruk, ook bij tegenspel of emoties van anderen</li> <li>• Is zich bewust van bevorderende en belemmerende factoren die zich voordoen bij het werken aan eigen of organisatie doelen</li> <li>• Analyseert voortdurend of gemeten wordt naar de goede criteria ook in het licht van duurzame ontwikkeling, de lange termijn en maatschappelijke opgave</li> <li>• Laat blijken eigen gedrag, standpunten en methoden kritisch te evalueren, open te staan voor evaluatie door anderen en dit om te zetten in concrete persoonlijke ontwikkelacties</li> </ul>





## 6. Transitie management

Transitiemanagement als competentie is de kunst van het begeleiden van stakeholders in een transitieproces. Daarmee is transitiemanagement 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. Het balanceren tussen orde en chaos. 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 combinatie van twee vormen van sturing (die twee denkwerelden representeren): 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 gegenereerd (opties) en worden 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.

Naast competenties van individuele transitieprofessionals gaat het hier bij uitstek om de kracht van samenwerking in een competent team.

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.

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.

Competentie	Komt tot uiting in het volgende gedrag:
<u>s. Systeem- denken</u>	<p>Junior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan samenhang zien tussen natuur, maatschappij en economie</li> <li>• Kan afwenteling van ‘onduurzame’ effecten naar andere kennisdomeinen, naar toekomstige generaties of naar andere plaatsen in de wereld doorzien en indien mogelijk voorkomen.</li> <li>• Kan patronen en processen herkennen</li> <li>• Bezielt een probleem vanuit verschillende perspectieven (verschillende systemen)</li> </ul>
	<p>Senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overziet het op elkaar ingrijpen van verschillende systemen en bijbehorende niveaus</li> <li>• Kan herkennen hoe stabiel het systeem is, wat voor interventies en op welk schaalniveau.</li> </ul>
<u>t. Inzicht, overzicht en gevoel voor timing</u>	<p>Junior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is geïnformeerd over relevante ontwikkelingen in de omgeving.</li> </ul>
	<p>Senior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Op basis van eigen ervaring of die van anderen een geschikt moment kunnen kiezen voor een bepaalde interventie.</li> <li>• Kan bepalen wat voor soort veranderingsproces gaande is, in welke fase een ontwikkeling zit, en bepaalt aan de hand daarvan zijn/haar interventies. Doorziet welke competenties daarvoor nodig zijn, en weet wanneer hij/zij dat zelf kan of dat iemand anders daarbij nodig is.</li> </ul>

<u>u. Balanceren</u> <u>tussen inhoud,</u> <u>proces en</u> <u>resultaat</u>	Junior:
	Senior: <ul style="list-style-type: none"><li>• Plaatst experiment voortdurend in het licht van de maatschappelijke opgave.</li><li>• Weegt voortdurend af of er (extra) aandacht nodig is voor het proces of voor de inhoud.</li><li>• Kan beoordelen of elementen uit een transitietraject (bijv. eerste analyses, visie, ...) nog voldoen, aangepast of overgedaan moeten worden.</li><li>• Streeft voortdurend naar zo goed mogelijk resultaat zowel inhoudelijk als procesmatig.</li></ul>



## **Bijlage: Bronnen en gesprekspartners**

Voor het uitwerken van de transitie competenties in termen van gedrag en het onderscheiden van een junior- en seniorniveau hebben we gebruik gemaakt van met name:

- Competentiecatalogus Provincies
- Het competentiemodel van een groot, multinationalaal bedrijf (vertrouwelijk);
- Competentiewoordenboek BVE Raad (2001?)
- Lijst met competenties van SHL (groot adviesbureau op het gebied van persoonlijke assessments);
- Competenties voor open innovatieteams, Elise du Chatenier (WUR, maart 2007);
- Competentiewoordenboek van het Ministerie van Economische Zaken, versie augustus 2004;
- TNO-interne informatie over competenties van medewerkers;
- Werken aan systeeminnovaties. Lessen uit de ervaringen van InnovatieNetwerk en andere praktijkorganisaties. (Grin en Staveren, 2006);
- Competentiekit Experimenteren (Raven, R., e.a., oktober 2007).
- [www.hrorganizer.com](http://www.hrorganizer.com) (voor een aanduiding van competenties in termen van goed of moeilijk te verwerven).

Gesproken met:

- K. Schoenmaker (Cap Gemini, competentie management)
- A. Heideveld (SenterNovem, netwerk Duurzaam Hoger Onderwijs, Leren voor Duurzame Ontwikkeling)
- G. Fonk (InnovatieNetwerk, stafmedewerker op het gebied van professionaliseren en leren)

- J. Timmermans (PAO cursus Transitie management, opleidingscoördinator)
- J. Van Heeswijk en D. Maatman (Hiteq, programmaleiders)
- H. Swets (NDO, trainer-adviseur competentiegericht leren)
- Van Staveren (SIOO, programmamanagement)