

Anne Loeber



Inbreken in het gangbare

Transitiemanagement in de praktijk: de NIDO-benadering

(nido

Binnenkant omslag

Inbreken in het gangbare

Transitiemanagement in de praktijk: de NIDO-benadering

Titel	Inbreken in het gangbare Transitie-management in de praktijk: de NIDO-benadering
Auteur	Anne Loeber
Uitgave	NIDO Ruiterskwartier 121a 8911 BS Leeuwarden Postbus 178 8900 AD Leeuwarden tel. +31 (0)58 295 45 45 fax: +31 (0)58 295 45 55
E-mail	bureau@nido.nu
Internet	www.nido.nu
Datum	Leeuwarden, augustus 2003
ISBN	90-72369-26-2
Vormgeving en drukwerk	Repro Duck, Leeuwarden
Papiersoort	Deze publicatie is gedrukt op een verantwoord geproduceerde papiersoort (Curious Particles, 75% recycled, ECF).
Illustraties	LECZE 02



NIDO brengt bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en wetenschap bij elkaar in programma's gericht op duurzaamheid in de praktijk. Deze samenwerking leidt tot gedragen oplossingen en vormt een solide basis voor verdere verspreiding van duurzame ontwikkeling in de samenleving.

Inbreken in het gangbare

Transitiemanagement in de praktijk: de NIDO-benadering



Anne Loeber

Universiteit van Amsterdam
Faculteit der Maatschappij- en
Gedragwetenschappen
Afdeling Politicologie
Een uitgave van NIDO,
Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling.



Voorwoord

Het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO) is in 1999 opgericht om 'sprongen in duurzame ontwikkeling' te stimuleren. In de eerste drie jaar van zijn bestaan heeft NIDO een ruime ervaring opgedaan met het stimuleren van transitieprocessen naar een duurzame samenleving. De inzichten over transitie management die volgen uit deze praktische ervaring worden neergelegd in twee samenhangende publicaties.

Het boekje dat voor u ligt is de eerste daarvan. Het is bedoeld voor eenieder die geïnteresseerd is in transitie management als product van de kruisbestuiving tussen praktijk en wetenschappelijke reflectie. Het geeft inzicht in de benadering van transitie management die NIDO 'al werkende weg' en met ondersteuning vanuit de afdeling Politicologie van de Universiteit van Amsterdam heeft ontwikkeld. We beschrijven de uitgangspunten die NIDO hanteert bij het ontwikkelen van zijn aanpak en de consequenties die daaruit voortvloeien voor de inrichting van het werk: de opzet van programma's; het institutionele arrangement waarbinnen programma's vorm krijgen; de diverse activiteiten waarmee programma's in de praktijk gestalte krijgen en de specifieke competenties die daarbij nodig zijn.

Deze publicatie is een resultaat van het Evaluatie- en Monitoringproject (EMP), uitgevoerd door de afdeling Politicologie (leerstoelgroep Beleidswetenschap, in het bijzonder systeeminnovatie) van de Universiteit van Amsterdam. Het EMP beoogt de ervaringen van NIDO

vast te leggen en te ontsluiten voor derden. De ervaringen worden kritisch gevolgd en belicht vanuit relevante wetenschappelijke perspectieven. Binnen het EMP hebben we een systematiek ontwikkeld (de zogenaamde 'viewmaster') om het NIDO-materiaal analytisch en praktisch te ordenen. In dit boekje gebruiken we deze systematiek om NIDO's benadering en praktische aanpak over het voetlicht te brengen.

In de tweede publicatie, die in begin 2004 zal verschijnen, wordt met behulp van dezelfde systematiek ingegaan op NIDO's ervaringen met deze aanpak, en de praktische lessen die daaruit zijn af te leiden voor transitimanagers. Aan de hand van korte verhalende beschrijvingen van de ervaringen uit de NIDO-praktijk (de zogenaamde *learning histories*) worden deze lessen inzichtelijk gemaakt. Ook leggen we de verbinding tussen NIDO's praktijk aanpak en wetenschappelijke inzichten over de verschillende aspecten van transitimanagement.

De tweede publicatie, ook een EMP-resultaat, is specifiek bedoeld voor verandermanagers die zich bezig houden met vergelijkbare innovatieprocessen binnen uiteenlopende contexten. Door de wijze van beschrijven van het materiaal krijgen zij toegang tot precies die informatie die praktisch relevant is voor het eigen project, gegeven het stadium en de context waarin het zich bevindt.



Inhoud

De NIDO-benadering ontsloten **13**

Inleiding en leeswijzer

NIDO en transitie management **21**

Een procesbenadering

Uitgangspunten van de NIDO-benadering

Institutionele randvoorwaarden

Vormgeven aan een transitieprogramma **37**

Drie activiteitenclusters

I. Plannen van een inbraakpoging: een cluster van analyseactiviteiten

II. Het plegen van de inbraak: een cluster van interventieactiviteiten

III. De buit veiligstellen: output genereren

De NIDO-benadering is in negen verschillende programma's uitgewerkt, en opgetekend op basis van de ervaringen in die programma's. Verspreid door de tekst worden deze programma's kort beschreven. Meer informatie over de programma's is te vinden via www.nido.nu.

Deze publicatie is tot stand gekomen op basis van actieve inbreng van en intensieve reflectie met de NIDO-staf.

De NIDO-benadering ontsloten



De NIDO-benadering ontsloten

Inleiding en leeswijzer

De NIDO-benadering vloeit voort uit een aantal keuzen ten aanzien van de wijze waarop transitie in gang kunnen worden gezet en de manier waarop thema's voor transitieprogramma's worden geselecteerd.

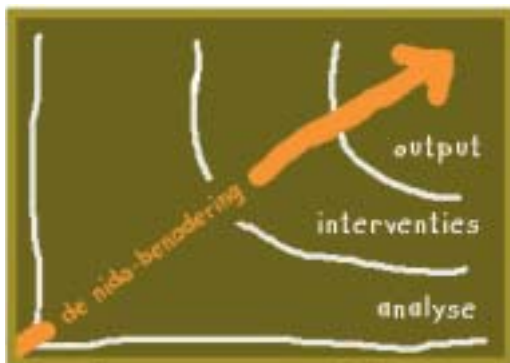
Deze generieke keuzen hebben consequenties voor de programmaopzet en –aanpak en stellen eisen aan de institutionele context waarbinnen transitieprogramma's worden uitgevoerd. De uitgangspunten en de daaraan verbonden werkwijze, en de institutionele condities die daarvoor in het leven zijn geroepen staan beschreven in het hoofdstuk 'NIDO en transitie management' van dit boekje.

In 'Vormgeven aan een transitieprogramma' wordt de programma-aanpak besproken zoals die vorm krijgt binnen deze 'terms of reference' vanaf het moment dat voor een bepaald programmathema is gekozen. Ook komen competenties aan de orde die, naast de meer vanzelfsprekende vaardigheden waarover een programmastaf moet beschikken, specifiek van belang zijn gebleken voor het in gang zetten van transitie naar een duurzame samenleving.

Het hoofdstuk beschrijft de programma-aanpak aan de hand van drie clusters van activiteiten die de NIDO-benadering voor transitie management kenmerken. Het gaat om de clusters:

- I. analyseactiviteiten,
- II. activiteiten gericht op het ontwerpen en uitvoeren van interventies, en
- III. activiteiten specifiek gericht op het genereren van programmaoutput.

Alle typen activiteiten zijn gedurende het gehele programma keer op keer aan de orde. Zo is al in de aanloopfase aandacht voor de manier waarop en de plaats waar in het vervolg programmaresultaten kunnen worden geboekt en verankerd. Andersom spelen ook in de eindfase van een programma analyseactiviteiten een belangrijke rol. Toch is duidelijk dat met verloop van tijd het accent van de eerste cluster naar de laatste verschuift.



De beschreven activiteiten laten zich binnen deze clusters nader onderverdelen naar het doel en de redenen van uitvoering. Deze logica is niet specifiek voor transitie management. Wanneer je iemand vraagt waarom hij iets onderneemt, bestaat het antwoord vaak uit twee

typen redeneringen. Eén type argumentatie heeft betrekking op het doel dat hem met de handeling voor ogen staat ("ik ga naar buiten om mijn vriend te bezoeken"). Een ander type argumentatie heeft betrekking op achterliggende overwegingen en inzichten waarom het verstandig, goed of nuttig is die handeling te verrichten ("ik ga naar buiten, omdat de dokter zegt dat lichaamsbeweging goed voor me is").

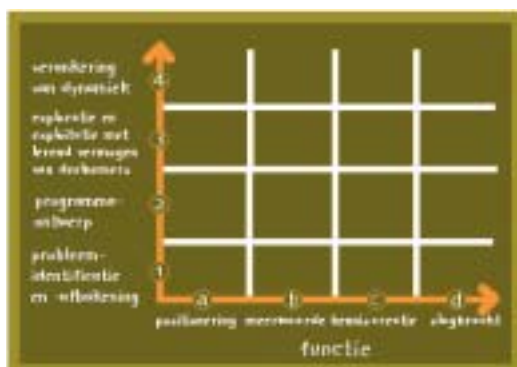
Uit de NIDO-praktijk is gebleken dat de activiteiten die aan de orde zijn bij transitie management zich laten onderscheiden naar vier doelen:

- a. Het vaststellen van de positie van het programma ('positionering');
- b. Het vaststellen van de gewenste en mogelijke bijdrage van het programma ('meerwaarde');
- c. Het ontwikkelen en vastleggen van kennis ('kenniscreatie'); en
- d. Het ontwikkelen en consolideren van veranderend vermogen ('slagkracht').

Daarnaast is een viertal typen van onderliggende redenen te onderscheiden, die een programmamanager formuleert op basis van een combinatie van proceskennis ('hoe pak je het aan?') en kennis van het veld ('hoe zit deze sector in elkaar?'). Dit zijn overwegingen met betrekking tot:

1. Probleemidentificatie en -afbakening;
2. Programmaontwerp;
3. Exploratie en exploitatie van het lerend vermogen van programma-deelnemers; en
4. Verankering van dynamiek.

Tegen elkaar uitgezet vormen beide classificaties een matrix met een horizontale as die de activiteiten ordent naar hun doel en een verticale as die ze ordent naar hun onderliggende redenen. Dit levert een systematiek op waarmee de diverse activiteiten ('bouwstenen') van een transitieprogramma analytisch kunnen worden onderscheiden:

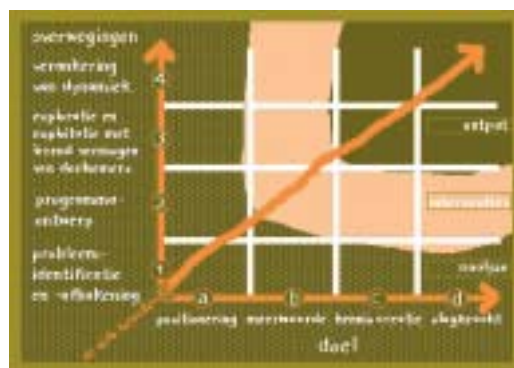


Beide ordeningsprincipes om de NIDO-benadering te ontsluiten - de drie clusters van activiteiten en de matrixsystematiek (die de naam 'viewmaster'

Programma: Marktkansen voor Duurzame Producten

Dit programma wil eraan bijdragen dat consumenten veel vaker duurzame, dus fatsoenlijk geproduceerde en verantwoorde producten en diensten kopen. Hoofddoel is de huidige nichemarkten voor duurzame consumentenproducten en -diensten te transformeren tot mainstreammarkten. NIDO brengt partijen uit bedrijven, kennisinstellingen, overheid en consumentenorganisaties bijeen om kansen en knelpunten aan te pakken en nieuwe kennis en ervaringen te genereren.

heeft gekregen) - hangen uiteraard onderling samen. De NIDO-benadering van transitiemanagement is dan ook als volgt te visualiseren:



In deze publicatie dient de hier gepresenteerde systematiek als hulpmiddel om de samenhang tussen de verschillende beschreven activiteiten voor transitiemanagement te verduidelijken. De visualisatie op de uitvouwbare achterflap kan worden gebruikt als hulpmiddel bij het lezen. In de tekst wordt op diverse plaatsen naar de nummering op die flap verwezen.

NIDO en transitie management



NIDO en transitie management

Een procesbenadering

Transitiemanagement is op te vatten als een poging tot inbraak in gangbare systemen, handelingspatronen en denkwijzen. De gangbare wijze waarop de samenleving omgaat met het oplossen van problemen houdt onvoldoende rekening met de samenhang tussen economische groei, ecologische kwaliteit en welzijn. Het zoeken naar mogelijkheden om maatschappelijke problemen op een meer duurzame wijze aan te pakken vergt daarom het 'doorbreken van het gangbare.' De vraag is: Hoe?

Het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO) is in 1999 op initiatief van de overheid opgericht om op deze vraag een antwoord te geven. Het beoogt mogelijkheden en ontwikkelingen die leiden tot een overgang ('transitie') van de huidige manier van denken en doen naar een meer duurzame samenleving te versterken en te versnellen.

Uitgangspunten van de NIDO-benadering

NIDO heeft als concreet doel 'sprongen in duurzame ontwikkeling' te stimuleren. Deze uitdaging behelst twee vraagstukken. Er is een inhoudelijke vraag: Wat betekent 'duurzame ontwikkeling' voor een specifieke sector of een bepaald thema? En er is ook een procesmatige uitdaging: Langs welk traject en op welke manier moeten programma's vorm krijgen om systeeminnovaties richting een duurzame ontwikkeling in de praktijk op gang te brengen en te houden?

NIDO kiest ervoor om beide aspecten in onderlinge samenhang te benaderen. NIDO hanteert dan ook een procesbenadering waarin duurzame ontwikkeling en het systeeminnovatietraject dat daaraan moet bijdragen in onderlinge interactie vorm krijgen. Het uiteindelijke doel van NIDO's inspanningen is het op gang brengen of versnellen van een veranderingsproces en dit zodanig te verankeren dat de ontwikkelde dynamiek zich voortzet ook als NIDO zich als partij heeft teruggetrokken. Deze keuze heeft gevolgen voor de duur van een NIDO-programma. Een programma loopt gemiddeld 2 à 3 jaar. Daarmee ontworstelt het zich aan de beperkingen van een kortlopend project dat slechts ad hoc enkele impulsen voor een versnelling in de richting van een duurzame systeeminnovatie kan afgeven. Tegelijkertijd wordt, als het goed is, voorkomen dat de gewenste dynamiek blijvend afhankelijk is van de bemoeienis en regie van een organisatie als NIDO.

Een tweede fundamentele keuze binnen de NIDO-organisatie is om de ambities van 'voorlopers' als vertrekpunt te nemen bij het vormgeven van de activiteiten. Dat wil zeggen dat NIDO actief op zoek gaat naar mensen en organisaties die proberen om duurzaamheidsaspecten een structurele plaats te geven in hun professionele praktijk. Hun ervaringen en wensen vormen de aanknopingspunten bij het opzetten van een programma.

Voor de voorlopers op het gebied van duurzame ontwikkeling biedt NIDO's bemoeienis meerwaarde, omdat het hen kan helpen bij het articuleren van vragen en wensen over de eigen ontwikkeling in een

veranderingsproces op gang brengen

beginnen bij ambitieuze partijen

Systeminnovatie en transitie management

Duurzame ontwikkeling vergt een vernieuwing van systemen waardoor rendementsdoelstellingen en welzijn van mens en milieu meer met elkaar in evenwicht kunnen worden gebracht. Een dergelijke systeminnovatie gaat verder dan alleen het stimuleren van mensen om anders dan gebruikelijk te handelen; ook de structuren waarbinnen deze mensen opereren, dienen te veranderen, zodat een ander handelingspatroon mogelijk wordt. Meerdere van dergelijke, onderling samenhangende systeminnovaties noemen we een transitie (Rotmans et.al, 2000).

De rol van het 'regime' bij systeeminnovaties

De relevantie van het concept 'regime', afkomstig uit de technologiedynamica (Rip en Kemp, 1998; Geels, 2002), voor de begripsvorming over transitie en voor de praktijk van transitie management is groot. Het regime is een geheel van zowel impliciete als expliciete regels en denkpatronen dat richting geeft aan het praktisch handelen van mensen in hun professionele praktijk en dat op zijn beurt vorm krijgt en wordt herbevestigd door dat handelen. Omdat deze regels en opvattingen het product zijn van een herhaalde bevestiging door een veelheid van actoren zijn ze in de perceptie van de enkeling onwrikbaar en daarmee een gegeven om rekening mee te houden eerder dan iets om gericht te (doen) veranderen. Wanneer het gaat om de wens te komen tot fundamentele veranderingen, zoals in het streven naar 'duurzame ontwikkeling,' zijn echter juist veranderingen in instituten en conventies ('zo doet men dat') geboden, naast die in het denken en handelen van individuele actoren / organisaties. Met dergelijke veranderingen ontstaat er de benodigde ruimte voor professionals om andere, meer duurzame gedragingen aan de dag te leggen.

In de hier aangehaalde literatuur worden regimes gezien als ingebed in macro-structuren, zogenaamde 'landscapes'. Aangezien deze zich, meer dan regimes, als 'gegeven' achtergrond van het menselijk handelen aan het individu voordoen, en er niet of nauwelijks direct op valt aan te grijpen, laten we dit concept in deze leidraad voor transitie management buiten beschouwing.

duurzame richting, onder andere door inzet van wetenschappers. Ook is NIDO behulpzaam door praktische experimenten daartoe vorm te geven, te faciliteren of te ondersteunen en door een omgeving te bieden voor een gezamenlijke reflectie op de ervaringen uit die experimenten.

De keuze om de ambities van zogenaamde voorlopers als uitgangspunt te nemen heeft gevolgen voor de manier waarop het abstracte begrip 'duurzame ontwikkeling' in NIDO-programma's handen en voeten krijgt. Door het streven naar een duurzame samenleving op deze *bottom-up* manier te benaderen krijgt NIDO zicht op de praktische kansen en mogelijkheden om een transitie in gang te zetten of te versnellen. Ook komen zo belemmeringen naar voren die de gewenste veranderingen in de weg staan. Deze inzichten maken het mogelijk om in het programma gericht te werken aan het stimuleren van veranderingen in het handelen van relevante partijen, maar ook aan het creëren van dynamiek in de structurele randvoorwaarden waarbinnen deze partijen opereren.

Een programma legt dus een verbinding tussen het handelen van bedrijven en organisaties, de sectoroverstijgende infrastructuur waarbinnen deze actief zijn en de brede maatschappelijke trends die daarop van invloed zijn. Hoe dit in de praktijk gebeurt wordt beschreven in het volgende hoofdstuk onder 'Plannen van een inbraakpoging'.

Deze werkwijze hangt ook nauw samen met een derde uitgangspunt in NIDO's benadering van transitie management. Binnen de NIDO-organisatie is er voor gekozen om programma's vorm te geven rond de relaties tussen

een bedrijf (of 'overheidsbedrijf') en zijn omgeving. Vervolgens worden de maatschappelijke partijen (overheden, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen etc.) die van invloed zijn op deze relaties in kaart gebracht en wordt geprobeerd deze bij het programma te betrekken. Door de gangbare interacties tussen deze partijen ter discussie te stellen worden heel concreet regimeveranderingen nagestreefd.

Programma: Duurzaam Ondernemen in Internationale Context

Dit programma richt zich op de vraag hoe het westerse bedrijfsleven in zijn internationale activiteiten de drie duurzaamheidspijlers gelijktijdig kan versterken om op die manier een bijdrage te leveren aan het oplossen van de wereldwijde armoede- en milieuproblematiek. Doel is om internationaal opererende ondernemingen te stimuleren om duurzame ontwikkelingsprincipes te verankeren in hun doelstellingen en activiteiten en de mogelijkheden voor grensoverschrijdende en grensverleggende samenwerking tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en andere organisaties te benutten.

ruimte houden voor bijstelling

Een vierde en laatste uitgangspunt in NIDO's benadering is dat de verantwoordelijke programmastaf (die doorgaans bestaat uit een programmamanager en een procesmanager) een ruime mate van vrijheid moet hebben bij het ontwerpen en uitvoeren van een programma. Vaste elementen in elk programma zijn het opstellen van een programma-opdracht (het 'wat' van een programma) en een programmaplan (het 'hoe') door de verantwoordelijke personen. Deze worden op bestuursniveau vastgesteld en bieden een kader voor de verdere uitwerking. Daarbinnen is de programmastaf vrij om, met in acht neming van bovengenoemde uitgangspunten, vanuit de eigen opleidings- en ervaringskennis en kennis van het veld invulling te geven aan de missie en strategie van het programma. Daardoor is het managementteam in staat om een programma toe te snijden op de specifieke kenmerken van de context waarbinnen het zich voltrekt. Door deze keuze doet de praktijk van NIDO zich voor als een rijk geschakeerde proeftuin voor experimenten met transitie management, met een enorme diversiteit aan projectvormen en managementstijlen.

In het programmaplan worden criteria vastgelegd, die voortvloeien uit de hierboven beschreven keuzen ten aanzien van transitie management. De programmadoelen worden vertaald naar, grotendeels procesgeoriënteerde, prestatie-indicatoren. Daarmee is de voortgang van het programma te monitoren. Voor de inhoudelijke producten van een programma is vastgesteld dat deze op het vlak van de kennisontwikkeling en van de praktijkbeïnvloeding moeten liggen. Bovendien is het inzicht gegroeid dat een programma bijdraagt aan het veranderpotentieel in

een bepaald veld als het samenhangende veranderingen teweeg brengt op twee niveaus. Ten eerste op het niveau van het programma en de praktijk van de deelnemers zelf en ten tweede op het niveau van de (kennisinfra)structuur. Welke typen producten de programma's precies moeten opleveren om dit te realiseren wordt besproken in het volgende hoofdstuk.

De gemaakte keuzen ten aanzien van de manier waarop aan transitie en transitie management wordt vorm gegeven stellen bijzondere eisen aan het institutioneel arrangement waarbinnen een programma zich voltrekt (zie Loeber, 2004).

Institutionele randvoorwaarden

De gekozen benadering vereist in eerste instantie inzicht in procesmanagement en een gedegen inhoudelijke kennis van het veld waarop een programma betrekking heeft. Om dit structureel in te brengen worden NIDO-programma's in principe bemenst met een staf die bestaat uit een programmamanager en een procesmanager. Voor de eerste functie wordt iemand aangetrokken die naast de nodige basiscompetenties beschikt over grote inhoudelijke kennis van het specifieke werkkterrein van het programma, een groot netwerk en geloofwaardigheid en autoriteit daarbinnen. De procesmanager, die inzetbaar moet zijn in uiteenlopende programma's, brengt specifiek de competenties in die nodig zijn om de bovenbeschreven werkwijze tot een succes te maken. De specifieke competenties die hiervoor nodig zijn gebleken, komen in het hoofdstuk 'Vormgeven aan een transitieprogramma' aan de orde.

*competent
programmteam*

themaselectie door deskundigen

De programmamanager wordt aangetrokken zodra duidelijk is welke thema's in een nieuw op te zetten programma centraal zullen komen te staan. Deze thema's worden geselecteerd door een groep van deskundigen uit alle geledingen van de samenleving. NIDO verkent met hen een aantal veelbelovende trends in de samenleving op hun potentieel voor het stimuleren van sprongen naar een duurzame ontwikkeling. Uit een inhoudelijke weging van alle bevindingen worden de uiteindelijke programmathema's geselecteerd. Naast deze procedure is er de jaarlijkse 'NIDO-Sprongprijs', waarbij uit een aantal inzendingen door een ad hoc samengestelde jury een veelbelovend idee wordt uitgekozen om als NIDO-programma te worden uitgewerkt. Naast het winnende sprongprijsprogramma start NIDO elk jaar met drie programma's.

emergent program design

Vanwege de bovengenoemde uitgangspunten met betrekking tot wat transitie management inhoudt, kan niet worden verwacht dat het precieze verloop van het programma op voorhand kan worden vastgelegd. Dat wordt ook niet geambieerd. Immers, de gekozen procesbenadering maakt transitie management tot een gereflecteerd maar aftastend zoeken naar mogelijkheden om een duurzame ontwikkeling te stimuleren. In de praktijk betekent dit, dat de vormgeving van een volgend programma-onderdeel mede gebaseerd is op de bevindingen in een vorig stadium (er is sprake van een zogenaamd *emergent program design*, zie Guba & Lincoln, 1989). De administratieve inbedding van een programma en de manier waarop dit wordt beoordeeld, moeten dus de ruimte bieden om gaande het programma doelen en plannen te herformuleren. Bovendien moet er enige ruimte zijn (financieel en qua 'afrekenmecha-

nismen') om mis te schieten bij de pogingen sprongen in duurzaamheid vorm te geven.

NIDO's besluitvormingsstructuur is zo vormgegeven dat het deze ruimte biedt. Het zwaartepunt in de formele besluitvorming ligt in de aanvangsfase (het opstellen van de genoemde programmaopdracht en het programmaplan) en op het formuleren en nakomen van procesdoelen. Bovendien is er een overlegstructuur in het leven geroepen die beoogt de informatie-uitwisselingen tussen programma's te faciliteren en daarmee het onderling leren van elkaars ervaringen te bevorderen. De voltallige NIDO-staf komt eenmaal per zes weken bijeen, maar de procesmanagers hebben wekelijks overleg. Behalve over voortgang en resultaten wordt daarbij vooral gesproken over de (leer)ervaringen uit de afgelopen periode.

gewaarborgde sturing

Programma: Landbouw en Groen voor een Gezonde Samenleving

De doelstelling van dit programma is landbouw en groenvoorzieningen zo optimaal mogelijk te laten bijdragen aan het sociale, geestelijke en lichamelijke welbevinden van inwoners van het stedelijk gebied. Dit gebeurt door het uitvoeren van praktijkprojecten in en rond Amsterdam en Rotterdam, waarbij ondersteuning geboden wordt bij het ontwikkelen van een visie op mogelijke ontwikkelingsrichtingen, bij de noodzakelijke professionalisering en bij het leggen van een verbinding tussen vraag en aanbod.

onafhankelijke positie

De procesmanagers bevragen elkaar kritisch over welke procesinterventies goed uit (lijken te) pakken en welke niet. Het evaluatieproject van de Universiteit van Amsterdam, waaruit deze publicatie voortkomt, is daarbij ook functioneel.

De samenhang en afstemming tussen de diverse programma's wordt bovendien geborgd door de wijze waarop NIDO als institutioneel arrangement is vormgegeven. Alle informatiestromen rondom de programma's, administratief en inhoudelijk, lopen via het kantoor van NIDO. Daar zijn de secretariële medewerkers van alle programma's fysiek bij elkaar gebracht, evenals de functies voor interne en externe communicatie, voortgangsmonitoring en financieel beheer.

Naast de specifieke kenmerken van het institutioneel arrangement is, tot slot, de positie van NIDO als 'aanjaagorganisatie' bepalend voor het vermogen om de gekozen uitgangspunten ten aanzien van transitie-management in de praktijk te brengen. NIDO opereert op 'armlength' van het overheidsapparaat. De organisatie staat onder dagelijkse leiding van een directeur die verantwoording aflegt aan een onafhankelijk stichtingsbestuur, dat op zijn beurt op hoofdlijnen verantwoording aflegt aan de financierende overheid. Deze losse relatie met de overheid geeft de organisatie enerzijds een legitimatiebasis om te opereren op het raakvlak tussen maatschappelijke doelen en private doelstellingen. De relatieve afstand tot diezelfde overheid geeft NIDO anderzijds de vrijheid om ongebaande wegen te bewandelen zonder daarbij gezien te worden als exponent van gevestigde belangen.

NIDO kan door deze 'contextuele' positie de rol van procesbegeleider en -facilitator op zich nemen ten opzichte van de andere partijen in het werkveld van een programma. NIDO houdt (tijdelijk) de regie zonder dwingend koersbepalend te zijn. Dit wordt bestendigd door de manier waarop programma's worden gefinancierd. De deelnemende partijen stellen hun eigen project- en onderzoeksplannen vast. De programma-manager, de procesbegeleiding en ten dele de kennisinbreng worden gefinancierd door NIDO. Voor hun eigen projecten zetten de deelnemers zelf menskracht en budget in. NIDO geeft op zijn beurt ondersteuning bij het verwerven van aanvullende expertise of financiering.



Vormgeven aan een transitieprogramma



Vormgeven aan een transitieprogramma

Drie activiteitenclusters

Zoals gezegd is transitie management op te vatten als een inbraakpoging in de gangbare systemen, handelingspatronen en denkwijzen met de bedoeling deze te heroriënteren op een duurzame ontwikkeling.

Een eerste cluster van activiteiten betreft dan ook het plannen van een inbraak. Het gaat erom te weten wat er zoal speelt rondom het thema of het veld waarop een programma zich richt en waar mogelijkheden voor verandering liggen.

Een tweede cluster van activiteiten betreft het plegen van de inbraak zelf. Dat wil zeggen: het ontwerpen en uitvoeren van gerichte interventies die de gewenste verandering op gang helpen brengen. Van belang is te weten wat je precies als transitie manager wilt, wat je kunt en moet doen om de gewenste veranderingen mogelijk te maken en wie je daarbij moet en kunt betrekken.

Bij de derde cluster van activiteiten draait het om het veiligstellen van de buit, ofwel het consolideren van wat er is bereikt op het gebied van kennisontwikkeling en het ontwikkelen van veranderingspotentieel. Hierbij gaat het zowel om het boekstaven en bestendigen van de kortetermijnresultaten, als om het waarborgen van resultaten op de langere termijn.

Door de resultaten van het programma te verankeren in mechanismen die van invloed zijn op het veld waarop het programma zich richt, ook op langere termijn ontwikkelingen van de grond komen die in lijn zijn met de programmadoelen.

I. Plannen van een inbraakpoging: een cluster van analyseactiviteiten

"In den beginne is er chaos", stelt de manager van het programma Van Financieel naar Duurzaam Rendement, Cramer, terugkijkend op de eerste periode. Het bleek een complexe uitdaging om vanuit die chaos te komen tot een identificatie van relevante duurzaamheidsthema's, een passende werkwijze en een uiteindelijke definiëring van het programma. Het vinden van een weg in de chaos vereist 'fingerspitzengefühl', zoals Cramer het uitdrukt. Een gerichtere blik, voorbij de globale eerste indruk, toont echter dat in deze 'chaos' zich wel degelijk een aantal activiteiten analytisch laat onderscheiden. En het fingerspitzengefühl laat zich ontleden in een aantal specifieke competenties. Deze komen aan het slot van deze paragraaf aan de orde.

De activiteiten zijn:

- het identificeren van trends in de richting van een duurzame ontwikkeling op een bepaald terrein of rond een specifiek thema, en van de kansen om dergelijke trends kracht bij te zetten en te benutten [activiteit 1-a];



trends

knelpunten

- het identificeren van knelpunten die op dat moment in de tijd de voortgang van die ontwikkeling belemmeren [activiteit 1-b]. Het op te zetten programma kan zich richten op het wegnemen of verkleinen hiervan;

motieven sleutelspelers

- het verkrijgen van een goed inzicht in de motieven, wensen en ideeën van de relevante spelers op het betreffende terrein (stakeholderanalyse) [activiteit 1-c]. Alleen door nauw aan te sluiten bij de overwegingen die ten grondslag liggen aan de handelingskeuze van relevante partijen kan een programma hen aan zich binden en hierop een effect hebben.

onderlinge verhoudingen

- het verkrijgen van inzicht in de onderlinge verhoudingen tussen relevante partijen (krachtenanalyse) [activiteit 1-d]. Ook hier geldt dat voor het verkrijgen van commitment een goed zicht op wat er speelt tussen en onder partijen onontbeerlijk is. Een programma ontwikkelt zich immers niet in een sociaal vacuüm.

ruimte voor programma

- het bepalen van de mogelijkheden en ruimte voor het opzetten van een programma [activiteit 2-a]. De 'sociale kaart' die de manager impliciet of expliciet maakt op basis van een krachtenveldanalyse en/of stakeholderanalyse, biedt hem of haar houvast bij het bepalen van de positie en rol die hij kan, wil en moet innemen bij het daadwerkelijk instigeren van gerichte interventies. Dit is uiteraard gekoppeld aan de mogelijkheden, gewenste identiteit en beperkingen die voortkomen uit het institutioneel arrangement van waaruit het programma wordt opgezet (bijv. de middelen die NIDO ter beschikking heeft en de programmaduur).

- het verkrijgen van inzicht in het bestaan van richtinggevende langetermijnnoriëntaties in het veld, of in de noodzaak en mogelijkheden tot het ontwikkelen daarvan [activiteit 3-a]. Programma-interventies worden niet alleen ontworpen en uitgevoerd op basis van een analyse van wat mogelijk en haalbaar is (op basis van activiteiten 1b en 1c). In het streven naar transitie in de richting van een duurzamere samenleving vormt een visie op wat uiteindelijk wenselijk is minstens zo'n belangrijke drijfveer bij het bepalen van de richting van het programma. De manager kan opmerken dat een richtinggevende langetermijnvisie leeft onder een aantal spelers in het veld, ofwel dat het formuleren van een dergelijke visie onderdeel moet zijn van de interventiestrategie;
- het identificeren van de mogelijkheden om gaande het programma de verschillende activiteiten en de resultaten daaruit te laten neerslaan en te verankeren. Gezocht wordt naar mogelijkheden die ervoor zorgen dat ook na beëindiging van het programma de geïdentificeerde gewenste ontwikkeling zich met minder belemmeringen dan voorheen kan voortzetten [activiteit 4-a].

Twee aspecten zijn kenmerkend voor de analyseactiviteiten in de NIDO-benadering:

- De aandacht in de activiteiten springt heen en weer tussen het niveau van de individuele speler in het veld en zijn professionele praktijk (het 'microniveau'), en (het 'mesoniveau') van het 'veld' als zodanig waarin de lokale praktijk is ingebed en dat hieraan mede richting geeft.

langetermijnnoriëntatie

mogelijke verankering

*individuele én
structurele kenmerken*

- De analyseactiviteiten vinden plaats op verschillende momenten in de tijd gedurende de loop van het programma.

De afwisseling tussen micro- en mesoniveau

Bij de analyse ligt de aandacht dan weer op de specifieke karakteristieken van relevante partijen (bijvoorbeeld bij het maken van een inventarisatie van hun wensen, motieven en ideeën) en dan weer op de kenmerken van het veld als zodanig (bijvoorbeeld bij het analyseren van kansen en belemmeringen voor een duurzame ontwikkeling op dat terrein). Dat is nodig, omdat het er bij het streven naar transitie vanuit een oriëntatie op duurzame ontwikkeling niet alleen om gaat om partijen te bewegen hun professionele praktijk anders in te vullen. Het is ook zaak om eraan bij te dragen dat deze partijen zichzelf daartoe in staat achten, en wel door eventuele culturele en structurele knelpunten op het spoor te komen die een andere invulling van die praktijk nu belemmeren. Het valt onder de taken van een NIDO-programma om deze knelpunten expliciet te maken en weg proberen te nemen of te verminderen.

Beide analyseniveaus hangen nauw samen. Inzicht in de kansen en belemmeringen op mesoniveau blijkt een goede kennis te vergen van de praktijk van relevante spelers en van de manier waarop deze hun eigen omgeving ervaren. In de woorden van Van Leenders, procesmanager van het programma Marktkansen voor Duurzame Producten: "Je komt er pas achter wat speelt in een regime via de kennis van lokale praktijken. Je begint als programma- of procesmanager doorgaans met het formuleren van een probleem op mesoniveau, in globale termen. Maar om goed zicht te krijgen op wat er werkelijk aan de hand is heb je

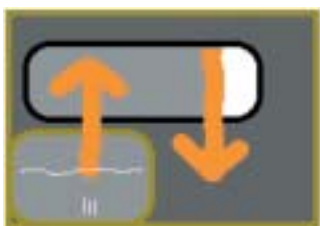
gesprekspartners nodig op microniveau die de problemen op meso-niveau voor je kunnen 'ontmaskeren' en die je kunnen vertellen waar ze mee te maken hebben, waar ze heen willen en vooral waar ze tegenaan lopen bij hun pogingen daar te komen."

Een voorbeeld kan de samenhang tussen individuele praktijk en regime verduidelijken. In het programma Duurzaam Uitbesteden van NIDO wordt de relatie tussen de individuele praktijk van bouwondernemers en het regime dat mede richting geeft aan die praktijk expliciet aan de orde gesteld. In de bouwsector leeft de veronderstelling dat overheidsregelingen ernstig beperkend zijn, aldus programmamanager Buijs: "De idee overheerst dat regelgeving formeel en informeel zoveel knelpunten veroorzaakt dat men zich niet kan ontzetten uit de positie die men nu heeft. De sector heeft het gevoel te pas en te onpas te moeten reageren op acties van de overheid die dan weer met aangescherpte regels komt, dan weer met verzoeken om aanvullende informatie, waardoor de handelingsvrijheid voor de sector bijzonder klein is. Vanuit dit beperkte zicht op de eigen mogelijkheden wordt er heel behoudend geopereerd.

"Het streven binnen het programma Duurzaam Uitbesteden is om deze reactieve houding te doorbreken: het gaat erom de ruimte die er kan zijn in beeld te brengen door bestaande veronderstellingen ten aanzien van wet- en regelgeving ter discussie te stellen. Dan ontstaan er mogelijkheden om hervormingen van het bedrijfsproces te realiseren vanuit de overwegingen van de betrokkenen zelf, passend in het eigen tempo

een voorbeeld

terugkerende analyseslag



van de sector." De bedoeling is dat dit op den duur zoveel zelfvertrouwen geeft dat de overheid gezien wordt als een gelijkwaardige gesprekspartner, die door de sector uit eigen beweging gevoed wordt met kennis om te komen tot beleid ten aanzien van de bouw.

Timing van de analyseactiviteiten

Vanzelfsprekend ligt de nadruk bij aanvang van een programma op analyse. In eerste instantie is het zaak zicht te krijgen op mogelijkheden en barrières voor verandering en daarmee op aangrijpingspunten om veranderingen daadwerkelijk in gang te zetten. Maar na de globale ex-ante verkenningen is de noodzaak tot verdere analyse en reflectie geenszins weggenomen. De op touw gezette activiteiten leiden op hun beurt tot een betere toegang tot een bepaalde sector en daarmee tot toegenomen kennis van het 'veld'. Gaandeweg verscherpt het beeld. De telkens terugkerende analyseslag, ook in latere stadia van een programma, is kenmerkend voor de NIDO-benadering van transitie-management. Het blijkt een conditio sine qua non voor het realiseren van de beoogde doelen.

Benodigde competenties

Naast de gebruikelijke cognitieve vaardigheden en managementvaardigheden vergen de hier beschreven analyseactiviteiten, zo blijkt uit de ervaringen van NIDO, twee heel specifieke competenties van de transitie-manager. Deze zijn het vermogen om:

- het programma en de eigen ideeën ter discussie te durven stellen. De programmastaf moet om kunnen gaan met onzekerheden;

- te luisteren. Het programmateam moet in staat zijn signalen van gesprekspartners op te pikken en informatie ter harte te nemen waarvan het zelf in eerste instantie niet op de hoogte was of waaraan het geen belang hechtte.

Een procesmatige werkwijze, waarbij niet alleen in de allereerste stadia van een programma maar gedurende de hele looptijd sprake is van een 'aftastend zoeken' doet een groot beroep op het vermogen van de betrokken managers om te gaan met onzekerheden. Zoals Blom, programmamanager van Bundelen voor Duurzaamheid het uitdrukt: "Het is bij diverse gelegenheden opereren in grote vertwijfeling. De vraag is steeds: Hoe bakken we hier koek van?" En zijn collega Hoijtink van het programma Marktkansen voor Duurzame Producten zegt hierover: "Ook in de laatste fase van het programma blijft het een spannende vraag wat al je inspanningen uiteindelijk gaan opleveren." Overigens is dit een extra reden om een programma te laten managen door een team van tenminste twee personen. Reflecterend op de samenwerking met de procesmanager stelt Van Twillert, programmamanager van Duurzame Stedelijke Vernieuwing: "Je zou dit werk ook absoluut niet in je eentje moeten doen: je hebt een sparringpartner nodig om je ideeën aan te toetsen, maar ook om gewoon tegen aan te kunnen praten, om zaken helder te krijgen en vooral om 'dips' te boven te komen." Het vermogen om te gaan met onzekerheden is behalve als een persoonlijke kwaliteit ook te beschouwen als een kwaliteit van het institutioneel arrangement, waarbinnen een programma zijn beslag krijgt. Zoals opgemerkt in hoofdstuk 1 moet in de manier waarop het

*omgaan met
onzekerheden*

luisteren

programma administratief is ingebed rekening gehouden worden met het tussentijds verzetten van de bakens.

Transitiemanagement vraagt niet alleen om de vaardigheden en de moed om met de bijbehorende onzekerheden om te kunnen gaan. Een minstens zo belangrijke competentie is het vermogen goed te kunnen luisteren. De analyseactiviteiten zijn erop gericht om inzicht te verkrijgen in wat relevante actoren in het veld daadwerkelijk beweegt en belemmert. Dit inzicht vormt de basis voor de verdere inrichting van het programma, samen met de langetermijnvisie die het geheel richting geeft. Ook deze laatste is niet, of in elk geval niet alleen, afkomstig uit de koker van het programmamanagement.

Programma: Duurzaam Uitbesteden

NIDO helpt met dit programma uitbesteders in de bouw-, verpakings- en voedingssectoren om de sprong naar duurzaam uitbesteden daadwerkelijk te maken. Doel is een situatie te bereiken waarin uitvoerders en hun ondersteunende organisaties over voldoende instrumenten en perspectief beschikken om het uitbestedingsproces verder te hervormen zodat duurzaamheid in alle onderdelen daarvan een structurele plaats krijgt. Cruciaal daarvoor zijn een grotere transparantie in de keten, een institutioneel kader met meer zelfsturing in de keten en een culturomslag.

De ervaringen van NIDO leren dat de mate van precisie waarmee de inbreng van de betrokkenen uit het veld gehoord wordt en serieus wordt genomen, samenhangt met de grootte van de kans dat betrokkenen zich 'eigenaar' gaan voelen van de in het programma ontwikkelde ideeën en daar, gegeven hun mogelijkheden, ook naar gaan handelen. Aldus Cramer, programmamanager bij Van Financieel naar Duurzaam Rendement: "Een eenvoudige vuistregel: als het enthousiasme voor je ideeën bij je gesprekspartners magertjes is, is dat een signaal dat je je nog eens goed moet bezinnen op je ideeën en veronderstellingen."

Het vermogen om goed te luisteren en de competentie om te kunnen omgaan met onzekerheden hangen nauw samen. De informatie die uit herhaalde gesprekken met discussiepartners naar voren komt, komt alleen tot zijn recht als deze in principe door kan werken in opzet en uitwerking van een programma. Dat betekent dat het managementteam de bereidheid moet hebben om de eigen ideeën keer op keer ter discussie te stellen en daar ook de institutionele ruimte voor moet hebben.

II. Het plegen van de inbraak: een cluster van interventieactiviteiten

De analyseactiviteiten leiden tot het inzicht welk programmaontwerp passend is bij het veld en de problematiek waarop het programma betrekking heeft en welke interventies geboden zijn. Toch is de overgang van de vraag 'wat speelt er in dit veld c.q. rondom deze thematiek?' naar 'wat kan, wil en moet ik (als proces- of programmamanager) gegeven deze omstandigheden doen om de gewenste transitie te bevorderen?' niet eenduidig. Gevraagd naar het hoe en wat van de overgang



**van analyse naar
interventie**

van 'analyse' naar 'interventie' antwoorden de managers bij NIDO heel verschillend. Veelal worden nieuw verkregen inzichten over het veld en de thematiek gecombineerd met bestaande achtergrond- en ervaringskennis van de programmastaf, zonder dat precies is aan te geven welke ideeën waar vandaan komen en waardoor deze precies zijn ontstaan. Ook het moment waarop keuzes worden gemaakt, verschilt per programma. Er is immers sprake van een voortdurend heen- en terugdenken tussen eerdere ideeën en plannen, en nieuwe bevindingen en inzichten, wat leidt tot het bijstellen van reeds geplande of in gang gezette activiteiten.

Veel managers spreken over de keuze van hun initiële interventies in termen als "meebewegen met het veld", "een beetje meerrollen" en een "voortdurend schakelen." Immers, op basis van de reacties van het 'veld' op eerdere stappen bepaalt de programmastaf zijn vervolgstategie. Naarmate het programma vordert, worden interventies steeds scherper toegesneden op die plaatsen waar de kans op een significant en blijvend effect het grootst blijkt.

Een groot scala aan interventies is denkbaar en de NIDO-praktijk laat zien hoe divers deze kunnen zijn. Toch is ook in deze complexe materie op grond van de bij NIDO opgedane ervaringen een onderscheid aan te brengen in de diverse typen van interventieactiviteiten. De diverse activiteiten zijn:

- het selecteren en involveren van mensen, en het inzetten van middelen [activiteit 2-d]. Op basis van de analyse wordt duidelijk wie op welke manier een rol kan spelen bij het op gang brengen van de gewenste verandering en op welke manier medewerking of deelname aan het programma voor hen aantrekkelijk kan zijn. De programmastaf ziet zich daarbij niet alleen geplaatst voor de vraag hoe in eerste instantie toegang te krijgen tot de gewenste gesprekspartners (een vraag die al speelt bij de analyseactiviteiten). Nu gaat het er ook om mensen te bewegen om zich, voor enige duur en met enige (financiële) inzet, te committeren aan het programma. Twee benaderingen worden hierbij gevolgd: 1) De programmastaf gaat actief op zoek naar potentiële deelnemers (mensen met de relevante professionele functies) die qua interesse, specifieke omgevingsfactoren en persoonlijkheidskenmerken open staan voor de NIDO-benadering. 2) In meer algemene zin kan de programmastaf een klimaat scheppen waarin deelname aan het programma een aantrekkelijke optie wordt, bijvoorbeeld door een ondersteunende, opiniërende discussie in de media aan te zwengelen en gebruik te maken van de steun van opinion leaders en hun netwerk.

- het maken van een vertaalslag van de langetermijnonoriëntatie op een duurzame ontwikkeling naar de huidige praktijk van de deelnemers en vice versa [activiteit 2-c]. Ook dit gebeurt langs twee sporen. Een centrale vraag in een transitieprogramma gericht op duurzame ontwikkeling is in welke richting de gewenste veranderingen in handelen en structuur zich bij voorkeur voltrekken. 'Wat is een duurzame ontwikkeling in de context van de betrokken sector c.q de centrale thematiek?' Om hier

*mensen en middelen
inzetten*

vertalen naar praktijk

een antwoord op te krijgen kan de programmastaf ten eerste uitgaan van de ideeën die leven in het veld over gewenste ontwikkelingen op de langere termijn. Deze zijn uit de analyseactiviteiten naar voren gekomen. Of er is gebleken dat in het veld wel de behoefte tot verandering bestaat maar dat onduidelijk is in welke richting en op welke manier. In dat geval bestaat de interventie uit het mogelijk maken dat een dergelijke oriëntatie ontwikkeld wordt. Ten tweede is het uitzetten van onderzoek vaak behulpzaam. Dit kan verschillende vormen aannemen. Het kan gaan om een definitiestudie van het begrip 'duurzame ontwikkeling' zoals dat opgeld doet in bepaalde disciplines met betrekking tot het onderzochte terrein. Ook kan het nuttig zijn specifiek voor een bepaald terrein analytische hulpmiddelen en technieken te laten ontwikkelen. In alle gevallen dragen de inspanningen bij aan het formuleren van een langetermijnonoriëntatie die richting kan geven aan het handelen van de betrokkenen in het hier en nu, op korte termijn.

Programma: Kenniscreatie voor Duurzame Innovatie

Kern van dit programma is het proces van innovatie en de rol van kennis en van de mensen die kennis bezitten. Daarbij is specifieke aandacht voor de organisatiekundige en menskundige aspecten van duurzaamheid in innovatietrajecten. Het streven is het innovatieproces zodanig te ontwerpen dat het zichzelf steeds aanpast aan de nieuwe (duurzaamheids)eisen van de samenleving. Een duurzaam innovatieproces leidt daarmee ook tot een voortdurende verandering van de andere bedrijfsprocessen in een organisatie.

- het creëren van omstandigheden die leerprocessen bij programma-deelnemers teweeg kunnen brengen en het ontwikkelen van specifieke competenties bij de deelnemers [activiteit 2-b]. We spreken van leerprocessen wanneer een individu de overwegingen en veronderstellingen op basis waarvan hij richting geeft aan zijn handelen deels heroverweegt en herformuleert. In de dagelijkse praktijk leren mensen voortdurend. Dat leren wordt echter grotendeels geleid door toeval. Een project voor het bevorderen van transities kan de setting zijn om heel gerichte leerprocessen te stimuleren, en wel in de richting van de duurzame langetermijnonoriëntatie. De omstandigheden waaronder leren wordt bevorderd, kunnen worden gecreëerd in separate projecten binnen het programma, of er kan aansluiting worden gezocht bij lopende experimenten. Wat betreft het ontwikkelen van competenties bij deelnemers: een essentieel onderdeel van de NIDO-inspanning is om de betrokkenen te helpen de vaardigheden te ontwikkelen die cruciaal zijn voor het ontwerpen en uitvoeren van ideeën die bijdragen aan de gewenste systeeminnovaties. Daarbij gaat het met name om het vermogen kritisch te kunnen reflecteren op de eigen ideeën en opleidings- en ervaringskennis en het ter discussie durven stellen van de gebruikelijke strategieën die binnen een bedrijf, organisatie of sector worden gehanteerd bij het oplossen van problemen. De projectsettings die NIDO creëert zijn behalve een inhoudelijke interventie doorgaans ook zelf een trainingssituatie met betrekking tot deze vaardigheden.

- het leggen van dwarsverbanden tussen verschillende sectoren en gremia in de samenleving om, vanuit een originele invalshoek, tussen mensen

*competenties
ontwikkelen*

*dwarsverbanden
leggen*

Van analyse naar interventie: een vragenlijst als hulpmiddel

Meso-niveau (regime)

a) wat speelt er zoal in de context van dit 'veld'

- is er sprake van veranderende sociaal-economische omstandigheden?
- zijn er onverwachte, eenmalige gebeurtenissen die een gevoel van crisis veroorzaken?
- is er sprake van veranderingen in de publieke opinie?
- is er nieuwe regelgeving op komst dan wel een nieuwe politieke constellatie?

b) is in het 'veld' sprake van

- richtinggevende al dan niet gedeelde visie(s) of langetermijnonoriëntatie(s)?
- alignment van diverse stakeholder-organisaties rondom een dergelijke oriëntatie?
- (internationale) platforms/fora voor het aangaan van nieuwe samenwerking en voor uitwisseling van informatie?
- een stimulerend (internationaal) krachtenveld bestaande uit opinion leaders met een onderling netwerk?
- een ondersteunende discussie in de media?
- een actieve kennisontwikkeling op het betreffende terrein?
- (internationaal) betrouwbaar beleid/regelgeving dat vernieuwing niet afstraft, maar stimuleert?
- institutionele structuren/routines die vernieuwing mogelijk maken?
- kanalen (met 'trekkers') voor olievlekwerking/netwerkverbreding?

Micro-niveau (bedrijven/stakeholders)

- is er sprake van experimenten gericht op ´verduurzaming´ van de sector/het veld?
- zijn er incentives om vernieuwende experimenten aan te gaan? Zijn deze expliciet gemaakt en bekend aan relevante spelers?
- zijn er spelers die zich kunnen en willen manifesteren als ´voorloper met een visie´?
- is er sprake van een (cross-sector) netwerk met effectieve communicatie tussen mensen die in verschillende experimenten/experimenteeromgevingen bezig zijn?
- is de agenda van dit netwerk gericht op het bevorderen van reflectie op het eigen handelen van samenstellende leden?
- hebben relevante spelers toegang tot kennis/kennisontwikkeling op dit terrein?
- zijn er partijen die zich kunnen en willen opwerpen als ´trekker´ van het netwerk, de kennisoverdracht en –uitwisseling, of van relevante ontwikkelingen? (gebaseerd op Alma, 2003)

Programma: Van Financieel naar Duurzaam Rendement

Het inmiddels afgeronde programma beoogde bedrijven te ondersteunen bij het combineren van een goed financieel rendement met prestaties op milieu- en sociaal gebied. De deelnemende bedrijven gaven concreet gestalte aan duurzaam ondernemen binnen hun eigen bedrijf. NIDO zorgt ervoor dat het bedrijfsleven en partijen die hun omgeving beïnvloeden hun leerervaringen kunnen oppakken en verder brengen.

met verschillende achtergronden een vruchtbare kruisbestuiving op gang te brengen [activiteit 3-b]. Ook hier is sprake van een tweeslag.

- 1) De activiteiten vormen doorgaans een onderdeel van de interventies die zijn gericht op het op gang brengen van leerprocessen. Juist ten behoeve van het bevorderen van reflectie op het gangbare is het zinvol om in contact te komen met mensen uit vergelijkbare contexten die op een andere manier omgaan met een zelfde soort problemen.
- 2) Het leggen van dwarsverbanden tussen diverse partijen uit verschillende sectoren in de samenleving is ook een middel om de culturele en structurele randvoorwaarden (het regime) waarbinnen mensen handelen te veranderen. Immers, wat een gegeven randvoorwaarde is voor de één is de uitkomst van doelbewust handelen voor de ander. Binnen een programma wordt daarom gezocht naar kansen om afstemming mogelijk te maken tussen uiteenlopende partijen, die elk op hun eigen manier een deel van het veranderingsproces voor hun rekening kunnen nemen.

trekkracht mobiliseren

- het aantrekken van 'trekkers' en het creëren van nieuwe platforms en netwerken [activiteit 4-b]. Om de gewenste ontwikkelingen op basis van leerprocessen en voortdurende onderlinge afstemming tussen uiteenlopende partijen zich in de toekomst voort te laten zetten, ook na afloop van het programma, probeert de programmastaf het stokje over te dragen aan anderen en aan andere fora die actief zijn op het terrein waarop het programma betrekking heeft, dan wel dergelijke platforms en/of netwerken daartoe speciaal in het leven te roepen.

Bij alle bovengenoemde activiteiten spelen twee aspecten, die nauw met elkaar verbonden zijn:

- Het inhoudelijke aspect van de interventieactiviteiten: wat zijn precies de gewenste veranderingen in de richting van een duurzame systeem-innovatie?
- Het procesmatige aspect van de interventieactiviteiten: hoe zijn de gewenste veranderingen op gang te brengen of te versnellen.

De antwoorden op beide vragen hangen, gegeven de procesbenadering die NIDO hanteert in het streven naar duurzame transitie, met elkaar samen.

De inhoudelijke kant van het ontwerpen en uitvoeren van interventies

NIDO heeft op basis van de eigen ervaringen een hulpmiddel ontwikkeld om de stap van analyse naar interventie te vergemakkelijken. Het is een vragenlijst die systematiseert welke voorwaarden noodzakelijk zijn om een veranderingsproces in de richting van een duurzame ontwikkeling in gang te zetten op een bepaald terrein, en in hoeverre die voorwaarden reeds aanwezig zijn. De vragenlijst geeft dus structuur aan een deel van de inzichten die voortkomen uit de analyseactiviteiten.

De interventies worden vervolgens gekozen op basis van de vragen: "Indien aanwezig, hoe kan ik van deze randvoorwaarden gebruik maken en/of erbij aanhaken? Indien niet aanwezig, hoe noodzakelijk is het dat deze er komen en hoe krijg ik dit voor elkaar?" De interventieactiviteiten zijn bedoeld om ontbrekende elementen aan te vullen en verbindingen tussen bestaande elementen te leggen en de nodige randvoorwaarden

gerichte interventie

‘Leren’ als sleutelbegrip in het denken over transitities

De meest basale vraag bij het bevorderen van transitities is: ‘waarom doen mensen wat ze doen?’ en een afgeleide daaruit: ‘waarom doen mensen niet wat ze (zeggen te) willen doen?’ De overwegingen die aan iemands keuze voor een bepaalde gedragslijn ten grondslag liggen bestaan naast allerlei in zijn of haar opleiding en beroepspraktijk opgedane kennis ook uit normen, waarden en overtuigingen. Dit geheel van overwegingen, in de literatuur wel aangeduid met termen ‘belief system’ (Sabatier, 1987), ‘frame of meaning’ (Schön and Rein, 1994) of ‘handelingstheorie’ (Grin en Van de Graaf, 1996), vormt als het ware het denkraam (om met Toonder te spreken) waardoor een individu de werkelijkheid om zich heen beziet en interpreteert, en op grond waarvan hij vervolgens een gedragslijn kiest.

Voor een transitie-manager die ambieert dat (groepen) mensen een verandering in hun handelen aan de dag leggen, liggen hier mogelijkheden. Hij kan met een zorgvuldig gekozen procesaanpak mensen stimuleren een verandering aan te brengen in hun overwegingen en/of in hun percepties van hun omgeving. Hij kan, kortom, leerprocessen bevorderen waardoor mensen ertoe kunnen overgaan -gegeven hun mogelijkheden- om te kiezen voor alternatieve handelingsopties.

te (helpen) creëren. Wanneer de elementen niet effectief functioneren of onderling niet verbonden zijn, heeft het programma een taak in het verbeteren van die suboptimale situatie. Ook hierbij probeert de programmastaf ervoor te zorgen dat deze taken door andere spelers in het veld worden overgenomen wanneer het programma ten einde loopt.

De vragenlijst vraagt naar a) de condities en omstandigheden die van invloed zijn op de noodzakelijke voorwaarden voor verandering, en naar b) de mate waarin deze voorwaarden aanwezig zijn (zie kader). Omdat elk programma zich in een andere context afspeelt, zijn de vragen in generieke termen geformuleerd. Elke programmamanager kan aan de hand van de vragenlijst concreet de specifieke omstandigheden, spelers, organisaties, belanghebbenden, netwerken, activiteiten, regelgeving, etc. benoemen die van belang zijn voor het veld waarop zijn of haar programma betrekking heeft.

Programma: Bundelen voor Duurzaamheid

In het programma Bundelen voor Duurzaamheid wil NIDO met de betrokken partijen distributieketens dusdanig omvormen, dat een structurele bijdrage wordt geleverd aan een duurzame ontwikkeling. Het programma ondersteunt inspanningen om routines in de logistieke sector duurzamer te maken. Zo komen deelnemende transportondernemers in praktijkexperimenten tot slimme oplossingen in de vorm van combinaties van transport over weg, water en spoor.

De lijst met vragen biedt een houvast bij het verzamelen van informatie door middel van de analyseactiviteiten. Daarnaast is het een hulpmiddel om de voortgang van een programma in kaart te brengen. Immers, door op gezette tijden (bijvoorbeeld bij aanvang van een programma, op twee-derde van de rit, en bij afronding) de lijst na te lopen en aan de hand daarvan een assessment te maken van de ontwikkelingen in het veld, is na te gaan op welke terreinen een ontwikkeling zichtbaar is.

De procedurele kant van het ontwerpen en uitvoeren van interventies

Bij transitie management speelt het bevorderen van leerprocessen een grote rol. Daarbij wordt niet bedoeld op de betekenis van leren in de zin van 'onderwijzen' maar op het verschijnsel dat mensen de overwegingen die aan hun handelen ten grondslag liggen, kunnen wijzigen.

De programmastaf kan leerprocessen bij de programmadeelnemers bevorderen door de juiste omstandigheden te scheppen. Hoe dit precies gebeurt, hangt samen met de kenmerken van het veld en de wensen en mogelijkheden van de betrokken deelnemers. Soms zoeken programma's aansluiting bij lopende projecten en initiatieven. Soms organiseert de programmastaf zelf projecten waarin een uitwisseling van informatie tussen diverse partijen centraal staat. In de meeste programma's is sprake van een combinatie van beide benaderingen.

Om 'leren' te bewerkstelligen is meer nodig dan een uitwisseling van relevante informatie. Dit is ook de ervaring van de managers bij NIDO. "Mensen komen pas met verhalen over hoe ze zelf in het leven staan en over hoe ze anders tegen de dingen aan zijn gaan kijken, als er een vertrouwd sfeertje is", vertelt Hoijtink, programmamanager van Marktkansen voor Duurzame Producten. "Bevorderlijk daarvoor is ook als ze merken dat ze met dat soort verhalen kunnen scoren binnen het programma." De ervaring van Blom, programmamanager van Bundelen voor Duurzaamheid is dat als iemand eenmaal zo openhartig spreekt over wat hem bezighoudt, hij een voorbeeldrol krijgt in de groep en de andere aanwezigen ook bereid zijn in vertrouwen te praten over wat hen beweegt. In een sfeer van vertrouwen zijn mensen eerder geneigd om hun drijfveren en overwegingen, die doorgaans impliciet blijven (zogenoemde 'stilzwijgende kennis') hardop uit te spreken. Op die manier kunnen de aanwezigen elkaar daarop bevragen, waardoor men geprikkeld wordt te reflecteren op wat in het dagelijks leven als vanzelfsprekend wordt ervaren en niet ter discussie wordt gesteld. Dit leidt weer tot reflectie op de eigen aannames en overwegingen.

Reflectie en leerprocessen bij relevante spelers alleen zijn niet voldoende om de beoogde veranderingen in gang te zetten. Een programma-deelnemer (individu of organisatie) moet ook in de gelegenheid zijn naar de nieuw verkregen inzichten te handelen en daartoe in de praktijk worden aangespoord. De programmastaf werkt ook hieraan door heel gericht partijen erbij te betrekken die invloed hebben op de context waarin de programmadeelnemers opereren. Een voorbeeld uit de praktijk van



het programma Van Financieel naar Duurzaam Rendement is het hebben van een inbreng in de werkzaamheden van de Raad voor de Jaarverslaggeving. Het werk van de Raad is immers van invloed op de praktijk van bedrijven, waaronder die, die aan het programma deelnemen. Dergelijke interventies op meso-niveau bewerkstelligen nog niet een feitelijke regimeverandering, maar helpen wel een proces in gang te zetten waardoor een regimeverandering kan plaatsvinden.

Benodigde competenties

Naast de gebruikelijke vaardigheden voor het opzetten en managen van projecten vergen de hier beschreven interventieactiviteiten een aantal heel specifieke competenties van de transitie manager. Deze zijn het vermogen om:

- vragen te helpen articuleren. De programmastaf moet deelnemers helpen hun vragen en wensen ten aanzien van de eigen ontwikkeling in een duurzame richting expliciet te maken;
- te vertalen. De programmastaf moet een koppeling kunnen maken tussen een langetermijnnoriëntatie gericht op een duurzame ontwikkeling en kortetermijnstrategieën van de deelnemers om daar vandaag de dag vorm aan te geven;
- 'dienend' te leiden. De programmastaf moet deelnemers alle ruimte kunnen en durven geven om een eigen inbreng te hebben in het geheel, zonder echter de regie te verliezen;
- geloofwaardig te zijn. Bij voorkeur beschikt het programmateam over een netwerk op een hoog niveau terwijl het ook voor het middenkader binnen bedrijven een geloofwaardige gesprekspartner is.

Juist omdat 'duurzame ontwikkeling' een buzz-word is en tegelijkertijd zo veel onduidelijkheden met zich mee brengt, blijken bij de eerste contacten tussen programmastaf en potentiële deelnemers van beide kanten vooral vragen te bestaan. Voor de programmastaf is het niet, of niet alleen, een kwestie van inventariseren wat de wensen en ideeën zijn die 'in het veld' leven, maar ook het helpen verduidelijken wat bij een gesprekspartner vaak nog ongearticuleerd is ("We willen iets met duurzaamheid maar wát?"). In de praktijk is gebleken dat juist hierin NIDO's meerwaarde ligt ten opzichte van bijvoorbeeld commerciële adviesbureaus: eerder dan een pasklaar antwoord biedt NIDO hulp bij het aangaan van de zoektocht naar een relevante vraag. Om die relevantie zo groot mogelijk te maken moet de programmastaf zich ervan weerhouden zich volledig te laten leiden door de eigen ideeën en juist uitgaan van de soms nog onscherpe ideeën van de gesprekspartner.

*vragen helpen
articuleren*

Programma: Waarden van Water

Het doel van dit voltooide programma was om concepten voor stedelijk waterbeheer te ontwikkelen, die het mogelijk maken duurzamer om te gaan met water. Bij de afsluiting van het programma werden op basis van de resultaten en ervaringen van de deelnemers onderzoeksthema's vastgesteld, waar andere kennisinstituten en -projecten op kunnen voortbouwen.

vertalen met kennis van zaken

Zowel bij het helpen articuleren van relevante vragen als bij het verhelderen van wat 'duurzame ontwikkeling' in de ogen van de programmastaf is, moet deze beschikken over een gedegen inhoudelijke kennis van zaken. Een goede veldkennis vormt een basis om als geloofwaardige gesprekspartner te worden geaccepteerd en stelt de staf in staat om generieke concepten ('triple P'; 'duurzaam ondernemen', 'duurzame stedelijke vernieuwing', etc.) te vertalen naar voor de partners hanteerbare en herkenbare begrippen. Inzicht in de juridische, financiële, economische en institutionele randvoorwaarden waarbinnen de deelnemers opereren maakt de staf bovendien tot een goed verstander als het gaat om de redenen waaróm op een bepaald terrein de gewenste veranderingen niet van de grond komen.

Op basis van dit inzicht weet de staf waar het precies activiteiten op 'meso-niveau' moet inzetten. Maar het stelt de programmastaf vooral ook in staat een vertaalslag te maken tussen de langetermijnoniëntatie en de huidige praktijk van programmadeelnemers. Het kan bij het formuleren van de langetermijninzichten rekening houden met de prikkels die ertoe kunnen bijdragen dat spelers ook daadwerkelijk in lijn met die oriëntatie gaan handelen. Bij het helpen uitzetten van kortetermijnstrategieën kan het er tegelijkertijd voor zorgen dat de langetermijnoriëntatie voldoende in de gaten wordt gehouden.

dienend leiden

Bij het helpen articuleren van vragen en wensen uit het veld, en het maken van de vertaalslag tussen korte termijn en lange termijn, moet de staf het programma goed 'op koers' houden. Immers, een oor te luister

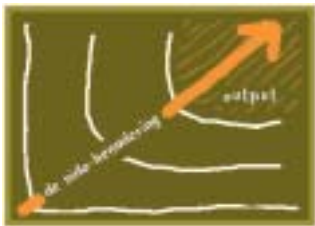
leggen bij de (potentiële) deelnemers betekent niet dat het programma is overgeleverd aan de wensen en doelstellingen van de individuele betrokkenen. "Dienend leiderschap", zo omschreven de deelnemers van het programma Van Financieel naar Duurzaam Rendement de gewenste rol van de programmamanager. Aan de ene kant is er alle ruimte om binnen het programma dynamiek te laten ontstaan vanuit de inbreng van de deelnemers, en een accumulatie van inzichten die als geheel meer omvat dan de optelsom der delen. Aan de andere kant is het programma niet overgeleverd aan de min of meer toevallige inbreng van deelnemers. Het managementteam houdt de regie door de inhoudelijke deskundigheid 'dienstbaar' in te zetten.

Tegelijkertijd moet het managementteam beschikken over een zekere mate van "krasvastheid". Ook de programmastaf brengt suggesties naar voren met betrekking tot inhoudelijke en procedurele benaderingen van de problematiek. Wanneer een bepaalde suggestie niet zonder meer wordt opgepikt door gesprekspartners betekent dit niet dat deze per definitie verworpen moet worden. De staf moet in staat zijn een goede balans te vinden tussen eigen en andermans ideeën om daarmee gezamenlijk te komen 'van een goed idee naar een beter idee.' Dit vereist de vaardigheid kansen te identificeren om ideeën te laten rijpen dan wel om die kansen strategisch te creëren.

Verder is van belang dat de programmastaf weet te opereren in een veelzijdige omgeving en die veelzijdigheid ook weet te waarderen en te exploiteren. Ambigüiteit moet niet worden gevreesd. Integendeel, om

diversiteit uitbuiten

met uiteenlopende deelnemers gezamenlijk aan de slag te gaan binnen een programma is het niet nodig dat tussen hen (en anderen in een bepaalde sector) een gedeeld waardepatroon bestaat of ontstaat. Het streven naar gemeenschappelijke waarden is niet realistisch maar ook niet nodig. Vanuit de bestaande diversiteit kan een gedeelde globale langetermijnonoriëntatie worden geformuleerd. Alle betrokkenen kunnen die vervolgens elk vanuit de eigen situatie en gegeven het eigen waardepatroon naar eigen inzicht uitwerken tot concrete handelingsopties. Juist door een diversiteit in inbreng van deelnemers na te streven kunnen originele invalshoeken worden geëxploiteerd en kan onverwachte ruimte voor verandering worden geëxploreerd. Voor dit streven is het raadzaam dat een managementteam beschikt over een breed netwerk, niet alleen wat betreft maatschappelijke diversiteit maar ook wat betreft sociale stratificatie (van CEO tot werkvloer).



III. De buit veiligstellen: output genereren

Het tijdelijke karakter van een programma in relatie tot de langetermijn-doelstellingen met betrekking tot systeeminnovaties stelt speciale eisen aan de producten die het oplevert. De programmastaf streeft ernaar het programma zo in te richten dat de dynamiek die het teweeg brengt ook na afloop ervan wordt voortgezet. Immers, de beoogde transitie valt zowel buiten de reikwijdte van het programma als buiten die van de direct betrokken partijen. Daarom is het zaak de 'motor' van de gehoopte en gerealiseerde dynamiek buiten de context van de aanjager (in dit geval: van NIDO) te plaatsen. Dit betekent dat de resultaten van een programma bij voorkeur niet alleen statisch van aard zijn (bijvoorbeeld een

reeks rapporten), maar ook dynamisch (bijvoorbeeld het ontwikkelen van competenties bij deelnemers om in het vervolg specifiek gestalte te kunnen geven aan de uitdaging van 'duurzame ontwikkeling' in hun omgeving). Bovendien zijn er idealiter resultaten op het niveau van het programma en de directe deelnemers en resultaten op 'meso-niveau'. Gegeven de doelstellingen van NIDO bevinden de resultaten van een programma zich voorts zowel op het vlak van de kenniscreatie, als van het in de praktijk ontwikkelen van veranderingspotentieel richting duurzaamheid ('slagkracht').

Het voor transitie management kenmerkende dilemma (een korte programmaperiode versus een langetermijndoelstelling) leidt bij NIDO daarom tot de volgende structuur in activiteiten met betrekking tot het genereren van output:

Programma: Duurzame Stedelijke Vernieuwing

In dit programma zoekt NIDO naar een duurzame aanpak van stedelijke vernieuwing in naoorlogse wijken. Dit moet leiden tot vitale wijken die in staat zijn zichzelf te blijven vernieuwen. Door de betrokken partijen vanuit verschillende invalshoeken bijeen te brengen, kan begrip ontstaan voor uiteenlopende visies en worden vaste denkp patronen doorbroken. NIDO verspreidt de leerervaringen en de kennis binnen een brede kring van bij dit thema betrokken partijen.

inzichten en vaardigheden

- het boekstaven en verspreiden van nieuwe inzichten en vaardigheden [activiteit 3-c]. Op programma- en deelnemerniveau ('microniveau') worden gedurende het programma kennis en vaardigheden ontwikkeld. Die kennis behelst ten eerste de (deels 'stilzwijgende') kennis bij de deelnemers en programmastaf over hoe de uitdaging van duurzame ontwikkeling in de specifieke context van het programma aan te pakken. Ten tweede omvat die de (gecodeerde) kennis die voortkomt uit het uitgezette onderzoek. Het vastleggen van de gewonnen inzichten in een interne projectrapportage die gebruikt wordt binnen één van de deelnemende bedrijven is een voorbeeld van een statisch product van het programma op dit niveau. Het ontwikkelen en trainen van specifieke competenties bij deelnemers vormt daarnaast een belangrijke output met een dynamisch karakter.

concrete resultaten

- het bestendigen van concrete resultaten op programmaniveau [activiteit 3-d]. De interventies van de programmastaf hebben, als het goed is, een effect op het doen en laten van de deelnemers. Vaak is ook op dit (micro)niveau een additionele inspanning vanuit de programmastaf bij het bewerkstelligen van die resultaten gewenst of noodzakelijk. De individuen die daadwerkelijk deelnemen aan het programma hebben bijvoorbeeld baat bij ondersteuning vanuit het programma bij het uitdragen van nieuw verkregen inzichten binnen het bedrijf of de organisatie die zij vertegenwoordigen. Dit kan bijvoorbeeld leiden tot de hervorming van een afdeling milieuzorg tot een 'strategiegroep duurzame ontwikkeling'. Een typische output met een dynamisch karakter op dit niveau is het zorgvuldig begeleiden van de overdracht

van de ontwikkelde en getrainde competenties door deelnemende individuen binnen de eigen organisatie en het helpen ontwerpen en/of identificeren van de nodige overdrachtsmechanismen.

- het benutten van mechanismen die ertoe bijdragen dat de dynamiek met betrekking tot kennisontwikkeling en 'leren' die door het programma is ontstaan, zich ook na afloop daarvan doorzet [activiteit 4-c]. Met het beschikbaar stellen van de ontwikkelde kennis en vaardigheden op een zeker moment (zie 3-c) is de kous niet af. Juist omdat de halfwaardetijd van de bruikbaarheid van kennis snel afneemt is het zaak om structureel aandacht te besteden aan het verankeren van de mogelijkheid om voort te bouwen op de behaalde resultaten. In die zin behelst 'verankering' meer dan het vastleggen en voor toekomstige gebruikers ontsluiten van op moment 'x' behaalde resultaten 'y'. De gebruiker zal wensen dat op een volgend moment 'x+1' niet alleen teruggerepen kan worden op resultaten 'y', maar dat ook voor die toekomstige situatie geschikte kennis 'y+1' ontwikkeld kan worden. Eenzelfde redenering geldt voor het ontwikkelen van omstandigheden waaronder leren (in de zin van 'reflectie op motieven en drijfveren voor handelen') plaats kan vinden. Idealiter worden door het programma structuren zo beïnvloed dat ook wanneer het ten einde loopt de condities voor het bewerkstelligen van leerprocessen op verschillende plekken aanwezig zijn. Ook op dit (meso-)niveau zijn mechanismen te onderscheiden voor een statische verankering (bijvoorbeeld het verspreiden van de ontwikkelde inzichten via boekhandel, internet en/of lezingencircuit onder niet-deelnemende bedrijven) en een dynamische

*doorgaande
kennisontwikkeling*

*doorgaande
veranderingsdynamiek*

verankering (bijvoorbeeld het helpen ontwikkelen of toespitsen van een onderzoeksprogramma op het onderhavige terrein binnen één of enkele universiteiten, waarbinnen blijvende interactie met bedrijven is).

- het benutten van mechanismen die ertoe bijdragen dat de dynamiek met betrekking tot structurele en culturele verandering die door het programma is ontstaan zich ook na afloop daarvan doorzet [activiteit 4-d]. Zoals gezegd moeten, om transities op gang te brengen en te houden, niet alleen mensen (in casu de programmadeelnemers) gemotiveerd en geëquipeerd worden om op een andere dan gebruikelijke manier te gaan handelen. Ook de structuur waarbinnen dat handelen plaatsvindt, moet in samenhang daarmee 'meeveranderen.' Dit betekent dat het programma idealiter ook op dit meso-niveau resultaten weet te boeken. Een typisch 'statisch' resultaat op dit vlak is bijvoorbeeld een verandering in de richtlijnen die de interactie tussen bouwondernemers en hun afnemers regelen. Een dynamisch resultaat is bijvoorbeeld de blijvende betrokkenheid bij het formuleren en herzien van richtlijnen voor rapportage met betrekking tot de 'duurzame' (financiële én sociale én ecologische) resultaten van een bedrijf. Een ander voorbeeld van een dynamisch resultaat op dit niveau is het overdragen van de door NIDO ontwikkelde competenties aan andere partijen ('trekkers') met betrekking tot het vermogen om kansen voor transities te identificeren, het vermogen dynamiek te genereren en het vermogen die met het oog op de toekomst te verankeren.

Zo beschouwd kent een transitieprogramma in principe dus vier typen output, die ieder zowel statisch als dynamisch van aard kunnen zijn: (i) 'slagkracht' en (ii) nieuwe kennis op het schaalniveau van de organisaties die deelnemen aan het programma, en tevens (iii) 'slagkracht' en (iv) nieuwe kennis op meso-niveau.

Verankering van dynamiek lijkt een contradictio in terminis. Toch blijkt het mogelijk om in een programma dat is gericht op het bevorderen van een duurzame ontwikkeling op de langere termijn de beweging die tijdens de duur van het programma wordt gegenereerd te borgen, zodat die zich ook na afloop van dat programma kan doorzetten. Dat is ook noodzakelijk omdat de beoogde transitie zelf niet in de korte looptijd van een programma kan worden gerealiseerd.

*een hoofdrol
voor kennis en
competenties*

Programma: In Eigen Omgeving Oud Worden

Doel van dit programma is om ouderen beter in staat te stellen langer zelfstandig te blijven wonen en tegelijkertijd het energiegebruik te beperken. Extra voorzieningen in woningen voor veiligheid, comfort en energiebesparing (domotica) lijken mogelijkheden te bieden om voordelen voor mens, milieu en economie te combineren. NIDO helpt initiatiefnemers op dit terrein hun ambities in duurzame richting te realiseren.

**object- en
proceskennis**

De transitie behelst immers een structurele maatschappelijke verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van economie, cultuur, technologie, milieu en bestuur. De specifieke rol van kennis en competenties daarbij verdient enige toelichting.

- Het type kennis en competenties dat wordt ontwikkeld.

In transitieprogramma's worden kennis en competenties aangewend en ontwikkeld die betrekking hebben op het terrein waarop het programma zich afspeelt (objectgerelateerd) zowel als 'kennis en competenties' die betrekking hebben op de manier waarop in die context het best gewerkt kan worden aan het in gang zetten of versnellen van de beoogde transities (procesgerelateerd);

- De mate waarin kennis is te expliciteren.

Een transitieprogramma leidt tot zowel 'stilzwijgende' als 'gecodeerde'-kennis.

Twee typen kennis en competenties als output van een transitieprogramma

Programmastaf en deelnemers maken bij het opzetten en uitvoeren van een transitieprogramma gebruik van én objectgerelateerde én procesgerelateerde kennis en competenties. Deelnemers zullen met name beschikken over kennis en competenties met betrekking tot het veld waarop een programma wordt uitgevoerd. De programmastaf moet beschikken over kennis en vaardigheden met betrekking tot de wijze waarop in die context transities in gang gezet of versneld kunnen worden. Maar als gesprekspartner van deelnemers moet de programmastaf daar-

naast ook inhoudelijke kennis van zaken hebben. In de loop van het programma worden op beide vlakken nieuwe inzichten en vaardigheden ontwikkeld. Daarbij ligt een accent op het ontwikkelen van procesgerelateerde kennis en vaardigheden bij de deelnemers. Dergelijke kennis en competenties dragen immers bij aan de mogelijkheden van de deelnemers om ook in het vervolg mogelijkheden voor een duurzame ontwikkeling te identificeren en te benutten, en de beoogde dynamiek voort te zetten.

Stilzwijgende en gecodeerde kennis als programmaresultaat

De kennis die in een programma wordt ontwikkeld, laat zich nog op een andere manier onderscheiden. Enerzijds leidt het programma, en met name de onderzoeken die in dat kader worden uitgezet, tot nieuwe kennis en inzichten die zich zonder veel problemen laten optekenen in rapporten en onderzoeksverslagen. Anderzijds leidt het tot een toename en verandering van de zogenaamde stilzwijgende kennis ('tacit knowledge', Polanyi, 1967) die deelnemers en programmastaf aanwenden in hun dagelijkse praktijk. Juist op dit vlak liggen de voor een programma bijzonder relevante resultaten. Immers, een verandering in die stilzwijgende kennis is het gevolg van leerprocessen, en is een noodzakelijke (zij het niet afdoende) voorwaarde voor mensen om op een andere manier om te gaan met hun beroepspraktijk.

In tegenstelling tot gecodeerde kennis ('codified knowledge', Boisot 1995) laat dergelijke stilzwijgende kennis zich lastig opslaan, overbrengen van de ene drager op de andere en dupliceren. In de NIDO-programma's

tacit knowledge

wordt daar daarom specifiek aandacht aan besteed. Ten eerste door de waarde en betekenis van dergelijke kennis te onderkennen, en ten tweede door in de verslaglegging daarvoor plaats in te ruimen. Dat betekent dat de moeite wordt genomen om op het oog futiele wijzigingen in hoe individuele deelnemers tegen de problematiek en mogelijke oplossingen zijn gaan aankijken, vast te leggen en te verspreiden. Idealiter gebeurt dit op zo'n manier (door de juiste woordkeus en een goede afstemming op de beoogde doelgroep) dat de lezer (of toehoorder, etc.) niet alleen kennis neemt van hetgeen in het programma aan inzichten is ontwikkeld, maar zelf er ook toe wordt aangezet om te reflecteren op de eigen overwegingen en motieven op grond waarvan hij een gedragslijn kiest (zogenaamd 'overgedragen leren').

codified knowledge

Het andere type inzichten dat uit een programma voortkomt (de zogenaamde 'gecodeerde' kennis) laat zich in principe gemakkelijker overdragen naar niet-betrokkenen. Bij dit type kennis speelt echter een ander probleem. Kennisvragen met betrekking tot transitie hebben, welhaast per definitie, betrekking op transdisciplinaire vraagstukken en onttrekken zich aan (of overstijgen) dominante paradigma's. Zo'n benadering staat vaak dwars op de huidige ordening van de kennisinfrastructuur. Dat maakt het lastig om een goed forum te vinden voor het publiceren van de uitkomsten uit onderzoek en daarbij de gewenste doelgroepen te bereiken. Binnen NIDO worden hiervoor oplossingen gevonden als het uitgeven (in samenwerking met een partij uit 'het veld') van een serie rapporten met heel uiteenlopende onderzoeksthema's en -benaderingen (de 'Cahier Reeks') onder één gemeenschappelijke

Duurzame ontwikkeling als richtinggevend zoekconcept

De uitdaging van het in gang zetten van transities is het bewerkstelligen van een fundamentele wijziging in de wijze waarop ‘voortgang’ in de samenleving wordt gedefinieerd en vormgegeven (cf. Beck, 1997). Dat betekent het doorbreken van het gangbare. Daartoe is het nodig nieuwe verbanden tussen voorheen grotendeels onafhankelijk van elkaar opererende echelons in de samenleving te creëren, nieuwe en kortere feedback loops in het leven te roepen waardoor de neveneffecten van bepaalde handelingen die handelingen zelf ook daadwerkelijk beïnvloeden, etc. Bovendien vraagt ‘vernieuwing’ zoals bedoeld bij transities vaak om het in het leven roepen van nieuwe spelers en/of transacties die er voor zorgdragen dat de gewenste innovatie tot stand komt. Welke veranderingen, feedback loops, nieuwe spelers, etc. precies nodig zijn, is echter niet op voorhand en ‘objectief’ vast te stellen. Dat kan alleen op basis van een gezamenlijke, creatieve zoektocht met inhoudelijk goed geïnformeerde partijen. Zelfs bij het bepalen van de richting van die zoektocht is nauwelijks houvast; het enige dat vaststaat, is dat wat voorheen houvast bood (de rationale van de moderne tijd, lineaire economische groei) heeft afgedaan. Daarvoor in de plaats is er het concept van duurzame ontwikkeling als ‘fuzzy’ leidraad. Om het zoekproces kans van slagen te geven is het voor een transitie-manager zaak het concept niet voorshands sluitend te willen definiëren. Wat ‘duurzame ontwikkeling’ betekent in het specifieke geval waar het programma zich op richt, is per definitie onderwerp van discussie in een transitieprogramma.



identificeren veranderingsbehoefte

noemer. Daardoor wordt de doelgroep van deze rapporten vanzelf blootgesteld aan een diversiteit aan wetenschappelijke inzichten.

Benodigde competenties

Het genereren van output in een transitieprogramma dat de beoogde langetermijndoelen kan helpen realiseren, vergt een aantal heel specifieke competenties van de programmastaf. Het gaat daarbij met name om het vermogen:

- veranderingsbereidheid te identificeren. Voor overdracht en verankering gaat het erom partijen te involveren die behoefte hebben aan een nieuwe dynamiek;
- mechanismen voor verandering te identificeren. Het instigeren van nieuwe op duurzame ontwikkeling gerichte dynamiek laat zich moeilijk verenigen met het verankeren in bestaande institutionele arrangementen. De kunst is om precies die mechanismen voor verandering te identificeren die de beoogde dynamiek helpen voortzetten;
- een goed reputatiemanagement te voeren. Reputatiemanagement bij het streven naar transities kenmerkt zich door de fijne lijn tussen enerzijds het goed uitdragen van de programmaresultaten en anderzijds de verantwoordelijkheid (en de eer!) daarvoor te laten toekomen aan andere partijen.

Bij verankering gaat het erom anderen te vinden die behoefte hebben aan een nieuwe dynamiek. De programmastaf moet in staat zijn die veranderingsbereidheid bij (onderdelen van, of zelfs individuen binnen) organisaties op te merken en daarop aan te grijpen. Het gaat er met

name om partijen te identificeren die op 'meso-niveau' opereren in relatie tot de doelgroep van een programma, zoals overheden, brancheorganisaties of andere organisaties op netwerkniveau die 'een probleem of vraag' hebben. Het programma helpt die vraag zo in te vullen dat het antwoord daarop een stimulans inhoudt voor de doelgroep van het programma om zich in een bepaalde richting verder te ontwikkelen.

Behalve de juiste mensen moet de programmastaf ook de juiste mechanismen voor verankering spotten. Er bestaat immers een zekere frictie tussen pogingen om een duurzame ontwikkeling in gang te zetten en het verankeren van de resultaten uit die pogingen in bestaande institutionele arrangementen. De kans bestaat dat die instituties niet geprikkeld worden om de normatieve en culturele aannames die aan hun handelen ten grondslag liggen te heroverwegen. Daardoor zouden de initiatieven en ideeën die in het programma zijn ontwikkeld als het ware worden opgenomen in het 'gangbare' en aan slagkracht verliezen. Om dit voor te zijn moet de programmastaf beschikken over de competentie om heel precies de mechanismen te identificeren die de gewenste ontwikkeling blijvend kunnen stimuleren. Daarvoor is een goed inzicht noodzakelijk in de structurele ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op het terrein van de beoogde transitie (beleidsprocessen, juridische ontwikkelingen, financieringsstructuren, etc.), evenals het hebben van toegang tot de partijen die zich op die vlakken bewegen.

dynamisch verankeren

reputatiemanagement

Voor het verkrijgen van toegang tot partijen die op 'meso-niveau' opereren (in relatie tot de deelnemers van een programma) is een goede reputatie bevorderlijk. Reputatiemanagement bij het streven naar transitie vergt heel specifieke vaardigheden, zo blijkt uit de NIDO-ervaring. Het kenmerkt zich door de fijne lijn die de transitie-manager moet bewandelen. Enerzijds moet hij in staat zijn resultaten goed over het voetlicht te brengen (dit vergt bijvoorbeeld het herkennen en waarderen als belangrijk programmaresultaat van leerprocessen die optreden bij deelnemers, en het aan de buitenwacht duidelijk kunnen maken dat dit een relevant resultaat is). Anderzijds moet hij zich niet te veel willen laten voorstaan op wat er in een programma bereikt is. Immers, vanwege de verankering en overdracht is het zaak dat juist anderen, buiten de aanjaagorganisatie zoals NIDO, niet alleen resultaten boeken maar vooral zich ook eigenaar voelen van die resultaten. De programmastaf moet kortom zowel zoeklicht als volgscherm kunnen bedienen, zonder zelf in de schijnwerpers te willen staan.



Tot slot

Uit de ervaringen van NIDO blijkt dat een groot aantal activiteiten ondernomen moet worden om transitie in gang te zetten of te versnellen. Transitie management vergt bovendien zeer uiteenlopende vaardigheden van een programmamanagementteam. Deze activiteiten en vaardigheden staan in deze publicatie beknopt beschreven. Daarbij is onderscheid gemaakt naar analyse, interventies en output.

Als transitie management te vergelijken is met het doen van een inbraakpoging in gangbare systemen, handelingspatronen en denkwijzen, is een voor de hand liggende vraag hoe groot nu precies de buit is. Of, in andere woorden, in hoeverre dragen de activiteiten nu bij aan het realiseren van de beoogde transitie. Deze vraag komt aan de orde in andere studies (waaronder Cramer, 2003).

De manier waarop precies in de praktijk van de diverse NIDO-programma's vorm wordt gegeven aan de diverse activiteiten, en de lessen die daaruit zijn af te leiden, worden beschreven in een volgende publicatie. Deze verschijnt begin 2004. Daarin wordt voortgebouwd op de hier geïntroduceerde systematiek die een kapstok vormt bij het ontsluiten van deze complexe materie.



Referenties

Beck, U. (1997)

De wereld als risicomaatschappij. Amsterdam: de Balie.

Boisot, M. (1995)

Information Space. A framework of learning in organizations, institutions and culture. London: Routledge.

Geels, F. (2002)

Understanding the dynamics of technological transitions: a co-evolutionary and socio-technical analysis. Enschede: Twente University Press.

Grin, J. & H. Van de Graaf (1996)

Technology Assessment as Learning. In Science, Technology and Human Values vol. 21, no. 1.

Guba, E. & Y. Lincoln (1989)

Fourth Generation Evaluation. Beverly Hills: Sage.

Cramer, J. (2003)

Learning about Corporate Social Responsibility; The Dutch experience. Amsterdam: IOS press.

Loeber, A. (2004)

Practical wisdom in the risk society. Methods and practice interpretive on questions of sustainable development. Delft: Eburon.

Polanyi, M. (1967)

The Tacit Dimension. London: Routledge & Kegan Paul

Rip, A. & R. Kemp (1998)

Technological Change, in Steve Rayner and Liz Malone (eds.), Human Choice and Climate Change, vol. 2 Resources and Technology. Washington D.C.: Batelle Press.

Rotmans, J., R. Kemp, M.B.A. van Asselt, F.W. Geels, G. Verbong & K. Molendijk (2000)

Transitions & Transition Management. Maastricht: ICIS (International Centre for Integrative Studies)

Sabatier, P.A. (1987)

Knowledge, Policy-oriented Learning, and Policy Change. In: Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization. Vol. 8.

Schön, D.A. & M. Rein (1994)

Frame Reflection. Toward the resolution of intractable policy controversies. New York: Basic Books.

Binnenkant omslag



(nido

Overwegingen

Verandering van dynamiek
Hoe geven wij het stokje over?

**Exploratie en exploitatie
lerend vermogen van
programmadeelnemers**
*Wat kunnen, willen en
moeten wij doen?*

Programma-ontwerp
*Wat kan, wil en moet
ik doen?*

**Probleemidentificatie
en -afbakening**
Wat speelt er zoal?

NIDO-benadering

Mogelijkheden voor verankering [4-a]	Nieuwe platforms / trekker(s) [4-b]	Kennis- infrastructuur [4-c]	Beleids- en marktprocessen [4-d]
Langetermijn- oriëntatie(s) [3-a]	Dwarsverbanden / ontmoetings- ruimte [3-b]	Nieuwe inzichten [3-c]	Concrete resultaten [3-d]
Eigen rol en ruimte [2-a]	Experimenten / leerprocessen [2-b]	Verbinding lange- termijnorientaties en huidige praktijk [2-c]	Menskracht en middelen [2-d]
Trends en kansen [1-a]	Problemen en knelpunten [1-b]	Motieven en wensen [1-c]	Onderlinge verhoudingen [1-d]

Positionering

Meerwaarde

Kenniscreatie

Slagkracht

Doelen

Output

Interventies

Analyse