



Professionele competenties voor interventies richting duurzaamheid

Duurzaamheids- en milieuprofessionals proberen in hun werk veranderingen teweeg te brengen gericht op een schonere en rechtvaardiger wereld. Hoe doen zij dat, en welke kennis en vaardigheden zijn nodig om daadwerkelijk succesvolle veranderingen tot stand te brengen?

In samenwerking met de VVM is onderzoek verricht naar competenties gezien door de ogen van duurzaamheids- en milieuprofessionals. De empirische data zijn verkregen via 'actieonderzoek' ('action research')¹. Bij actieonderzoek werken onderzoekers nauw samen met onderzochten (hier: de professionals), waarbij de professionals centraal staan en er probleemgericht gewerkt wordt. In een traject van een half jaar, inclusief een verificatieproces, zijn op deze wijze de specifieke

kennis, vaardigheden en attitudes geïdentificeerd die nodig zijn voor succesvolle veranderprocessen richting duurzaamheid.

Duurzaamheidsprofessionals

Duurzaamheidskwesties inspireren steeds meer burgers, gemeenschappen, organisaties, professionals, bedrijven, overheden en internationale instanties tot acties. Op het enorm diverse en complexe gebied van duurzaamheid ontstaat een nieuwe beroepsgroep,

die reikt van managers, ondernemers, beleidsmakers tot consultants en accountants. Zij zijn werkzaam in sectoren als energie, water, klimaatverandering, overheid, stedenbouw en planning, ontwikkeling, industrie, handel, techniek en technologie. De vraag is welke kennis en vaardigheden ze gebruiken in hun dagelijkse praktijk. Hoe vullen zij hun rol in tijdens het proces richting duurzaamheid? Hoe worden duurzaamheidsprofessionals effectieve 'change agents', transitie managers,

probleemoplossers en effectieve uitvoerders? Met welke problemen worden ze geconfronteerd? Dat is wat we onderzocht hebben.

Interventiecompetentie

Het begrip competentie wordt gedefinieerd als het geheel van kennis, vaardigheden en attitudes dat iemand in staat stelt adequaat te handelen in een bepaalde situatie (samenleving, organisatie). De term wordt door professionals zelf veelvuldig gebruikt en het begrip is sinds de jaren negentig van de vorige eeuw vooral populair geworden in gebieden waar een integratie van verschillende vaardigheden en kennisdomeinen nodig is. Dit is bij uitstek het geval bij duurzaamheidsvraagstukken. Competenties kunnen tot op een bepaalde hoogte geleerd worden – vooral van attitude wordt vaak gezegd dat deze lastig te veranderen is.

Om het onderscheid tussen duurzame en 'niet-duurzame' oplossingen of paden expliciet te maken, identificeren we tijdens het veranderproces zogenaamde 'interventiepunten'. Daarop scheiden zich de wegen van duurzame en niet-duurzame trajecten. Op deze punten kan richting duurzaamheid gekozen worden of juist niet. De compe-

tentie om op zo'n punt adequaat te handelen wordt 'interventiecompetentie' genoemd.

In ons onderzoek gebruiken we hiervoor de volgende definitie: 'de combinatie van kennis, vaardigheden, gedragingen en attitudes die een persoon in staat stelt in een proces van overleg met relevante stakeholders, één of meerdere oplossingen voor een duurzaamheidsvraagstuk op te stellen en vervolgens het proces gericht op duurzaamheid succesvol vorm te geven'. Met het onderzoek hebben we achterhaald welke kennis, vaardigheden en attitudes professionals zélf zeggen nodig te hebben om het daadwerkelijke veranderproces (de interventie) uit te voeren.

Microdynamiek

Een belangrijke uitdaging binnen het interventieproces is dat de meeste duurzaamheidsprofessionals samenwerken met meerdere stakeholders die elkaar niet tegenkomen in hun dagelijks leven en die verschillende ervaringen, interesses en waarden hebben. Deze stakeholders kunnen allereerst andere duurzaamheidsprofessionals zijn van verschillende organisaties uit verschillende expertisegebieden. Ze kunnen ook professionals uit andere sectoren zijn, politici in nationale of lokale overheden, milieudiensten,

activisten of burgers/burgergroeperingen.

Er is sprake van een uitdagende microdynamiek bij het samenwerken met andere actoren, die een groot deel van de verantwoordelijkheid voor positieve betrokkenheid en uitkomsten dragen. Bij het aanpakken van deze situaties moet de duurzaamheidspro-

fessional vaak als één gezamenlijke actor helpen een besluit te nemen gericht op een duurzame oplossing die aanvaardbaar is voor verschillende stakeholders. Zelfs als dit betekent dat de professional soms gedeeltelijk zijn/haar eigen perspectief opzij moet zetten.

'Interventie-competentie van duurzaamheidsprofessionals is multidimensionaal'

Het is belangrijk hierbij op te merken dat 'perspectief' het disciplineaire, wetenschappelijke begrip van een duurzaamheidsprobleem omvat, maar er niet toe beperkt wordt. Dit perspectief omvat ook iemands 'lived experience' (ervaring en beleving). Dat is het geheel van onze voortschrijdende kennis die voortkomt uit de dagelijkse praktijk, betrokkenheid bij anderen, de waarden en gedragingen van onze werkorganisatie en onze persoonlijke sociaal-economische omstandigheden.

Resultaten

In het kader van het onderzoek zijn twee workshops georganiseerd. De gebruikte

Tabel 1. Kennis, vaardigheden, attitudes en gedragingen die verband houden met interventiecompetentie, zoals weergegeven door duurzaamheidsprofessionals

Groep 1

- Bouw bruggen
- Heb sympathie voor alle stakeholders
- Wees transparant
- Heb vertrouwen en toon vertrouwen tijdens het hele proces
- Wees uitnodigend
- Gebruik massamedia op effectieve wijze
- Geef tips voor de verandering/ interventie
- Doe een beroep op 'what's in it for me' bij de stakeholders

Groep 2

- Neem deel aan de dialoog
- Wees transparant
- Heb een overzicht van de discussie
- Wees proactief; anticiperen loont op een positieve manier
- Wees expliciet over beloningen voor de verschillende belanghebbenden
- Kunnen verbinden van werelden; voeg sociale dimensie toe aan economisch gewin

Groep 3

- Verscheidenheid aan opvattingen leidt tot creativiteit
- Leren = groeien
- Vind overeenkomsten door te spreken over het persoonlijke
- Neem een breder perspectief aan ten aanzien van oplossingen
- Genereer 'buy-in'
- Bouw vertrouwen op
- Breng tegenstrijdige belangen op één lijn
- Combineer verschillende doelen en perspectieven
- Vind een gemeenschappelijke basis, misschien door aandacht te schenken aan waarde(n)
- Wees je bewust van het bestaan van verborgen agenda's
- Houd rekening met culturele verschillen
- Houd rekening met verschillende organisatiestructuren
- Hoe behoudt je vitaliteit?

Groep 4

- Bouw vertrouwen op
- Bouw aan begrip
- Bouw aan kennis
- Beschik over een goede persoonlijke kennisbasis
- Toon 'drive'
- Behoud focus
- Accepteer verschillende gezichtspunten
- Wees inventief
- Zorg ervoor dat de stakeholders elkaar formeel en informeel leren kennen
- Ontwerp een collectieve routekaart (road map) naar de toekomst
- Toon en oefen jezelf in doorzettingsvermogen
- Houd rekening met de tijdsbeperkingen van de stakeholders

methode van 'actieonderzoek' leverde de data op zoals in tabel 1 wordt weergegeven. De kennis, vaardigheden en gedragingen in elke kolom staan in de volgorde waarin de deelnemers, ingedeeld in groepen, ze hebben gepresenteerd.

Vaak terugkerende woorden en zinnen tijdens de workshops waren: geduld, doorzettingsvermogen, vertrouwen opbouwen, vertrouwen tonen, een gemeenschappelijke basis vinden, bruggen bouwen, voortbouwen op overeenkomsten, verschillende organisatorische en institutionele culturen begrijpen, 'vermogen om concurrerende belangen op elkaar af te stemmen', 'verborgen agenda's onthullen' en 'een 'roadmap' maken'. Kennis werd vertegenwoordigd door frases zoals: 'bouw aan kennis', 'een goede persoonlijke kennisbasis hebben', tips voor verandering / interventie verspreiden, een overzicht van de discussie hebben, leren = groeien. Deze woorden en zinsneden benadrukken dat interventiecompetentie aandacht vereist voor het proces, voor het ontwikkelen van een gezamenlijk inzicht en het bevorderen van transparantie bij het communiceren van verschillende agenda's.

Dimensies

Wij hebben de diverse uitingen ingedeeld en vertaald naar kennis, vaardigheden en attitudes en zo zeven dimensies van de interventiecompetentie opgebouwd. Deze zijn ter verificatie en becommentariëring voorgelegd aan de deelnemers en aan een groep duurzaamheidsprofessionals die niet aan de workshops deelnamen. Hun commentaar is meegenomen in de definitieve beschrijving van de dimensies.

Het zou een vergissing zijn om deze dimensies geïsoleerd van elkaar te beschouwen: ze zijn juist onderling verbonden en ze versterken elkaar. Daarom ontwikkelden we na de workshops een model met daarin de onderlinge relaties. Deze is eveneens aan de deelnemers van de workshops voorgelegd voor commentaar per e-mail. Het model, zie figuur 1, is door hen bevestigd als een nauwkeurige weergave van hun inbreng en overwegingen.

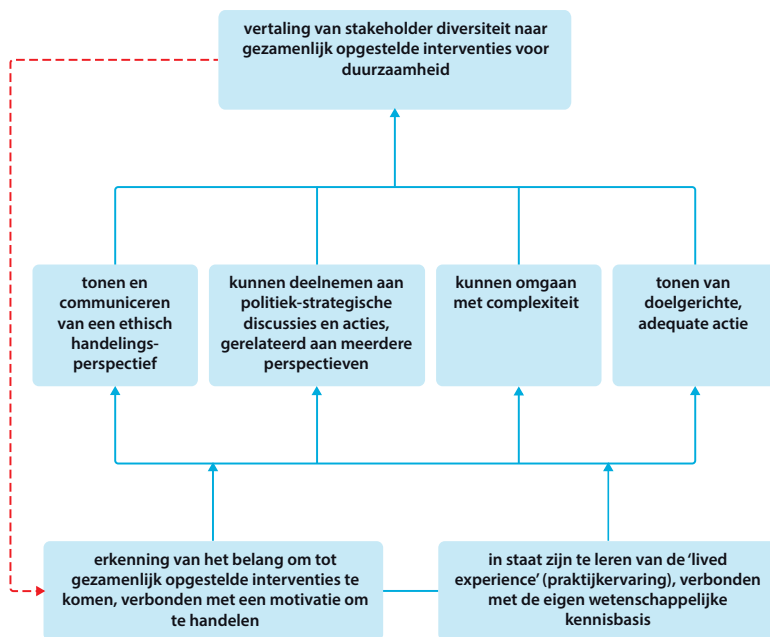
Competentieniveau

Wanneer is een professional nu competent in interventies voor duurzaamheid? Het optimale proces lijkt als volgt te verlopen: in figuur 1 zien we als startpunten onderaan

enerzijds 'de kennis en het leren van de individuele professional' en anderzijds 'het belang om het veranderproces of de interventie te gaan vormgeven'. Vervolgens is de professional betrokken in politiek-strategische discussies en acties, die gerelateerd zijn aan de verschillende perspectieven van de stakeholders; de professional blijft doelgericht en actiegericht, terwijl een ethisch handelingsperspectief tijdens het interventieproces wordt overgebracht en met de stakeholders besproken. De beheersing van complexiteit is gedurende het hele proces een aandachtspunt, wat ook positieve betrokkenheid van de stakeholders vereist. Ten slotte is de professional in staat de diversiteit van stakeholders te vertalen in gezamenlijk opgestelde interventies (acties) voor duurzaamheid.

Om recht te doen aan de opmerkingen van de professionals ten aanzien van verschillen in deskundigheidsniveau en ervaring, is de gestippelde feedbackpijl aan de zijkant van het diagram aangebracht. Deze pijl illustreert een spiraalvormig proces, waarbij het doorlopen van de cyclus leidt tot een hoger prestatieniveau. Zo kan figuur 1 ook worden gebruikt om verschillende niveaus van interventiecompetentie te duiden, van beginnend

Figuur 1. Een relationeel model van de dimensies van interventiecompetentie voor duurzaamheid. De lijnen tonen relaties tussen de dimensies; de pijlen laten de volgorde van de dimensies zijn. De rode, gestippelde pijl illustreert een cyclisch proces (verbetering van het prestatieniveau).



tot ervaren. Deze feedbackpijl is slechts een vereenvoudigde weergave van wat ongetwijfeld in werkelijkheid een complex proces is. Het model is zoals aangegeven een distillaat van twee workshops: we verwachten niet dat het gepresenteerde model exact in de praktijk zal worden gerepliceerd, maar dat het gebruikt wordt als startpunt voor het modelleren van de dynamiek van de interventiecompetentie in verschillende contexten.

Filosofisch reflectiekader

Een kritisch filosofisch reflectiekader voor de onderzoeksresultaten ligt in wat Jürgen Habermas 'communicatieve actie' noemt. Dit is gedefinieerd als een 'vrije en open discussie tussen alle relevante personen zonder enige vorm van dwang', en het handelen/werken dat erop volgt. Toegepast op duurzaamheidsprocessen betekent dit dat een weloverwogen poging wordt gedaan om de voorwaarden te scheppen voor vrije en transparante communicatie tussen alle belanghebbenden in veranderprocessen of interventies. Habermas positioneert 'communicatieve actie' tegenover 'instrumentele actie'. Deze laatste heeft betrekking op het realiseren van de processen op de

meest efficiënte en effectieve wijze. Hierdoor kunnen verschillen in normen en waarden in het geding komen.

Ook relevant voor ons onderzoek is het werk van Michel Foucault. Hij onderzocht de stroom van kennisclaims via communicatiehandelingen. Foucault betoogt dat wat ontstaat als geaccepteerde kennis ('de waarheid') mede de machtsverhoudingen weerspiegelt tussen de betrokkenen. Tenslotte relateert ons onderzoek aan het concept van 'gesitueerde kennis' ('situated knowledge'), geïntroduceerd door Donna Haraway. Dit concept verklaart het bestaan van diverse kennisuitingen over de hele wereld, elk ingebed in hun specifieke eco-culturele-sociale-gender-lichamelijke realiteit. Het veelvuldig noemen van 'geduld' en 'doorzettingsvermogen' door de professionals wijst op een proces dat niet eenvoudig is en waarin onduidelijkheden, conflicten en onenigheden optreden. Bovendien geeft het hoogstwaarschijnlijk aan dat geen enkele stakeholder absolute macht heeft en er een aanzienlijke hoeveelheid tijd besteed moet worden aan de onderlinge machtsrelaties. Het moeten werken in de context van conflicten was overigens een expliciet thema

dat door de deelnemers genoemd werd. Daarom lijkt ook de nadruk op 'vertrouwen hebben/ tonen' van groot belang, omdat dit het onderhandelen ondersteunt en onenigheid en conflict kan minimaliseren. De duurzaamheidsprofessionals lijken uit Habermas' communicatieve actie en Haraway's gesitueerde kennis persoonlijk voldoening te halen. Daar lijken uitspraken als 'het co-creëren van nieuwe kennis', het leren van 'contextuele kennis', en 'de creativiteit die gepaard ging met de nieuwe oplossingen' op te wijzen.

Conclusies

We hebben, op basis van een analyse van kwalitatieve empirische resultaten, laten zien dat de interventiecompetentie van duurzaamheidsprofessionals uit zeven dimensies bestaat, met daarin een dynamisch element. Een bijkomend effect van het onderzoek is dat de resultaten professionals erkenning en geloofwaardigheid bieden voor hun werk en beroep.

Onze bevindingen zijn in lijn met uitspraken van alumni over duurzaamheidsprogramma's, waarin de behoefte aan meer op verandering gerichte vaardigheden naar voren komt, zoals conflictoplossing en onderhandelingsvaardigheden. Wat betreft de relevantie voor het hoger onderwijs: de resultaten suggereren dat het 'doen' van duurzaamheid geen eenvoudig proces is en een divers en groot aantal vaardigheden en attitudes vooronderstelt. Deze zouden meer aandacht moeten krijgen in hoger-onderwijsprogramma's. Duurzaamheidsprofessionals groeien in aantal! Ze hebben de juiste vaardigheden nodig om effectief te zijn in interventies en veranderprocessen gericht op duurzaamheid.

We danken de bij de VVM aangesloten milieu- en duurzaamheidsprofessionals die deelnamen voor hun inbreng en betrokkenheid.

Paquita Perez Salgado

1. Wetenschappelijke verdieping (open access): Perez Salgado, F., Abbott, D. & Wilson, G. (2018). Dimensions of professional competences for interventions towards sustainability. *Sustainability Science* 13:163-177. doi:10.1007/s11625-017-0439-z