



Hogeschool

VHL

University of Applied Sciences

Delta Areas and Resources Applied Resource Centre

De duizendpoot van Staatsbosbeheer

De beleving van het tegelijkertijd werken in de binnen- en
buitenwereld: de tussenfunctie van beheerders en boswachters



De duizendpoot van Staatsbosbeheer

De beleving van het tegelijkertijd werken in de binnen- en buitenwereld:
de tussenfunctie van beheerders en boswachters

28 mei 2015

Auteur: **José Meijer** | Onderzoeker en docent aan Hogeschool Van Hall Larenstein
I.s.m.: **Derk Jan Stobbelaar** | Onderzoeker en docent aan Hogeschool Van Hall Larenstein
Suus Boerma | Specialist jeugd & participatie bij Staatsbosbeheer



REFERAAT

De tussenfunctie bestaat! De beheerder en boswachter werken als intermediair tussen de organisatie en de buitenwereld. De netwerksamenleving heeft duidelijk invloed op het werk van beheerders en boswachters. Zowel organisatie als buitenwereld hebben doelen en wensen die ze kenbaar maken bij de beheerder en boswachter. Deze beheerder of boswachter moet een modus vinden om met deze soms tegenstrijdige belangen om te gaan. In die positie ervaart hij problemen die persoonlijk, functiegerelateerd en organisatorisch kunnen zijn. Deels zijn deze problemen zogenoemde beroepsdilemma's, die inherent zijn aan de baan. Maar de meeste problemen zijn in elk geval deels op te lossen door een passender aannamebeleid, beter op te leiden in zowel werk als vooropleiding, en een betere ondersteuning in het dagelijks werk.

In dit rapport is omwille van de leesbaarheid 'hij' gebruikt in de tekst. Waar 'hij' staat kan echter ook 'zij' worden gelezen.

Trefwoorden: *tussenfunctie, boundary crossing, netwerksamenleving, terreinbeherende organisatie, boswachter, beheerder*

VOORWOORD

Het werk van beheerders en boswachters verandert. Ans van Wijk (voormalig beleidsmedewerker Kennis bij Staatsbosbeheer) en Derk Jan Stobbelaar (onderzoeker en docent aan de opleiding Bos en Natuurbeheer bij Hogeschool VHL) deelden deze gedachte tijdens een gesprek in september 2013. Dit gesprek vormde het startpunt voor een zoektocht naar de aard van deze verandering en de betekenis ervan voor de huidige en toekomstige beheerders en boswachters. Deze zoektocht heeft geresulteerd in het rapport dat voor u ligt, waarin twee deelstudies zijn samengevat. De prettige samenwerking met Suus Boerma (Specialist jeugd en participatie bij Staatsbosbeheer) heeft er toe geleid dat wij onze bevindingen continu hebben kunnen toetsen aan haar ervaringen met het werk en de leerprocessen van beheerders en boswachters bij Staatsbosbeheer.

Onze dank gaat uit naar alle beheerders en boswachters die hun kostbare tijd hebben gebruikt om deel te nemen aan de eerste deelstudie door het invullen van de digitale vragenlijst. Daarnaast gaat onze dank in het bijzonder uit naar de respondenten van deelstudie twee die, meer dan eens, ook de liefde voor hun werk hebben gedeeld door een excursie in hun werkgebied. Allen hebben ons op openhartige wijze inzicht gegeven in hun dagelijkse praktijk en ons daarmee in staat gesteld dit onderzoek uit te voeren. Tevens is onze dank groot voor de hulp in de verspreiding en selectie van respondenten alsmede de intellectuele inspiratie die wij van medewerkers van Staatsbosbeheer hebben ervaren. Onze dank gaat ook uit naar de deelnemers (MetjeJantje Groeneveld, Marijke Hezemans, Geert Kinkhorst, Hedwig van Loon, Kariene Mittendorff, Dominique van Toorn, Ilya Zitter en Giel Bongers) van het rondetafelgesprek dat plaatsvond in december 2014. Aan hen hebben wij onze eerste bevindingen kunnen toetsen en de implicaties voor werkveld en opleiding kunnen bediscussiëren.

José Meijer

Velp, mei 2015

SAMENVATTING

De maatschappij is tegenwoordig minder hiërarchisch georganiseerd. Deze zogenoemde netwerksamenleving is een samenleving die uitgaat van samenwerking en kan door de verschuiving van *government* naar *governance* inspelen op veranderingen in maatschappelijke behoeftes. Deze flexibele samenleving kan daarmee sneller inspringen op bijvoorbeeld burgerinitiatieven (Andringa, Lankreijer, Van Leenders, & Reyn, 2012). Veel mensen zijn door deze veranderingen in een ander type functie terecht gekomen: de tussenfunctie. Een tussenfunctionaris beweegt zich tussen de bureaucratische, overzichtelijke overheid en de gevarieerde, horizontaal georganiseerde samenleving (Van Twist, Van der Steen, & Peters, 2010; Van der Steen, Peeters, & Van Twist, 2010). Staatsbosbeheer heeft met dezelfde ontwikkeling te maken. De organisatie kiest daarom voor meer maatschappelijke verankering, uitgevoerd onder de noemer Thuis in de streek (Staatsbosbeheer, 2012; 2014). Beheerders en boswachters richten zich daarbij met een open en ondernemende blik op de omgeving. Zij wegen in hun tussenfunctie intern beleid af tegen externe belangen en proberen allianties te smeden op lokaal en regionaal niveau die leiden tot win-win situaties. In deze positie krijgen zij te maken met verschillende domeinen en subculturen. Vaardigheden en houdingen die zij volgens de literatuur nodig hebben om hierin succesvol te opereren zijn onder andere een *open grondhouding*, *inzicht hebben in trends* en het *verbinden van verschillende niveaus en netwerken* (Andringa, Lankreijer, Van Leenders, & Reyn, 2012). De functie vertoont, gezien de veranderingen waarmee zij binnen Staatsbosbeheer te maken krijgen, overeenkomsten met de transitieprofessional. Een transitieprofessional is iemand die opereert in een veranderende omgeving (Andringa & Weterings, 2006). Ook beheerders en boswachters hebben te maken met wezenlijke veranderingen in de uitvoering van hun werk bij Staatsbosbeheer. De competenties die nodig zijn om als transitieprofessional goed te functioneren zijn onder andere relationele basiscompetenties (o.a. *luisteren*, *zelfkennis*), domeinspecifieke vakkennis (o.a. *kennis van transitieprocessen*) en transitiecompetenties (o.a. *sturing geven aan samenwerkingsverbanden*, *organisatievermogen*) (Andringa & Weterings, 2008).

Dit onderzoek had als doel inzicht te verschaffen in de manier waarop de medewerkers van Staatsbosbeheer die in een tussenfunctie werken (d.w.z. beheerders en boswachters) hier invulling aan geven, welke obstakels zij hierin ervaren en hoe deze obstakels te overwinnen zijn.

Conclusies: beheerders en boswachters werken in een tussenfunctiePLUS

Met dit onderzoek hebben we laten zien dat de netwerksamenleving zijn effect heeft gekregen op de groene sector en dat beheerders en boswachters daadwerkelijk in een tussenfunctie werken. We durven daarbij de stelling aan te nemen dat zij zelfs in een nog complexere situatie werken: de **tussenfunctiePLUS**. **Dat komt doordat de organisatie Staatsbosbeheer van de beheerders en boswachters verwacht dat belangen en wensen vanuit de maatschappij meegenomen worden, maar dat tegelijkertijd ook andere doelstellingen van de organisatie behaald dienen te worden. Daarnaast constateren wij dat niet iedereen geschikt lijkt voor het werken in deze tussenfunctie: een negatieve houding tegenover beleven en/of benutten, niet weten hoe te netwerken of andermans taal te spreken, leidt tot minder functioneren en persoonlijke frustratie bij het werken in een tussenfunctie.** Onze studie geeft Staatsbosbeheer handvatten om bij de sollicitatieprocedure en de invulling en ontwikkeling van teams rekening te houden met de noodzakelijke competenties.

Aanbevelingen voor Staatsbosbeheer:

- **Pas de competentieprofielen van beheerders en boswachters aan.** Vul huidige competentieprofielen aan met de competenties die noodzakelijk zijn om in een tussenfunctiePLUS te functioneren (d.w.z. strategisch inzicht, verschillen overbruggen, balans bewaken en autonoom opereren). Precieze niveaus van deze competenties moeten per functieprofiel nader worden bepaald. Deze niveaus neigen gezien de complexiteit naar Hbo-niveau, in plaats van de huidige MBO-niveaus.
- **Ondersteun beheerders en boswachters op maat aan de hand van onderscheiden profielen.** Ondersteuning moet gericht zijn op het opdoen van de aanvullende competenties voor tussenfunctiePLUS. De focus is echter afhankelijk van het profiel dat iemand heeft. Het gebruik van de profielen in het opzetten van een persoonlijk opleidingsprogramma is zowel voor het individu als de organisatie efficiënt. Daarnaast zijn er in aansluiting op de drie profielen specifieke aanbevelingen geformuleerd zoals jobrotation, snuffelstages en leerwerkteams voor profiel 2, en helder beleid en daadkracht vanuit het management voor profiel 3. Zie voor een uitgebreid overzicht van de profiel-specifieke aanbevelingen tabel 6 (pagina 65).
- **Hef organisatorische obstakels op.** Versterk de mogelijkheid tot uitwisseling van kennis en ervaringen met het werken in een tussenfunctie en creëer leermogelijkheden en -omgevingen. Beheerders en boswachters hebben ondersteuning nodig in het *autonoom opereren*, zodat ze beter de *balans kunnen bewaken* tussen organisatie en omgeving door maximale inzet van hun *strategisch inzicht*. Heldere communicatie van het beleid en het faciliteren van de uitvoering daarvan.
- **Meng verschillende profielen in de teams.** Geef beheerders en boswachters met profiel 1 de mogelijkheid ook op informele wijze te leren van collega's met een sterk profiel 2 - en liever nog 3 - door teams te mengen.
- **Erken de complexiteit van het werken in een tussenfunctie.** Erkenning en het ervaren van waardering van de direct leidinggevenden zal door beheerders en boswachters als een steun in de rug worden ervaren.

Aanbevelingen voor opleiding Bos- en Natuurbeheer:

- **Train de studenten in werken in de netwerksamenleving.** Laat studenten tijdens de opleiding kennismaken met de nieuwe werkelijkheid in het natuurbeheer. De resultaten nodigen uit tot een verdere uitwerking van de thema's (waaronder *strategisch inzicht*, *verschillen overbruggen*, en *balans bewaken*) tot competenties. Zet daarnaast in op netwerkleren in gestructureerd chaotische omstandigheden, waarbij de student leert om onder strikt methodische wijze in een complexe werkelijkheid waar doelen en middelen beide niet duidelijk zijn, toch zijn weg te vinden. De student leert daarbij dat de obstakels die hij tegenkomt gezien kunnen worden als 'beroepsdilemma's', oftewel niet-onoverbrugbare - tot het beroep behorende - moeilijkheden, die een deel van de charme en de uitdaging van het beroep kunnen zijn.
- **Laat zien dat de nieuw benoemde competenties ondersteunend zijn aan de 'oude'.** Het verder ontwikkelen van deze 'nieuwe' competenties gaat niet ten koste van de vakkennis¹. Strategisch inzicht is juist nodig om deze ecologisch-landschappelijke kennis te verkrijgen (d.w.z. bij wie moet ik zijn, hoe benader ik hen), te kunnen gebruiken (d.w.z. wat betekent deze kennis voor de belanghebbenden?) en om zodoende ook ecologisch-landschappelijke doelen te verzilveren (d.w.z. kan ik mijn ecologische oplossingen zo presenteren dat ze ook de doelen van de belanghebbenden behartigen).

¹ in de zin van ecologisch-landschappelijke kennis. Eigenlijk omvat vakkennis van de moderne natuurbeheerder ook sociale, economische en procesmatige kennis.

Onderzoeksvragen

In dit onderzoek zijn de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

- a) Hoe definiëren beheerders en boswachters in een tussenfunctie hun persoonlijke en professionele identiteit(en)?
- b) Welke houding-, kennis-, en vaardigheidsaspecten gebruiken beheerders en boswachters bij het werken in een tussenfunctie?
- c) Welke obstakels ervaren beheerders en boswachters bij het werken in een tussenfunctie?
- d) Wat is de relatie tussen de persoonlijke en professionele identiteit (onderzoeksvraag a) en het handelen in de ervaring van een tussenfunctie (onderzoeksvragen b & c) door beheerders en boswachters?

Deelstudie 1: digitale vragenlijst onder 47 beheerders en boswachters

De eerste deelstudie had als doel om de perceptie van identiteiten en rollen van beheerders en boswachters bij Staatsbosbeheer te verkennen (**onderzoeksvraag a**). Zevenenvertig respondenten, allen beheerders en boswachters bij Staatsbosbeheer, hebben een digitale vragenlijst ingevuld die vragen bevatte over hun persoonlijke en sociale identiteit en demografische gegevens. De verzamelde gegevens zijn kwalitatief geanalyseerd aan de hand van Thematische Analyse, een techniek die geschikt is om patronen en thema's in datasets te ontdekken (Braun & Clarke, 2006).

Resultaten: 'ik ben mijn werk' en 'Thuis in de streek heeft vooral sociale vaardigheden in plaats van vakkennis'

Uit de resultaten blijkt dat de meeste respondenten zich in hart en nieren beheerder of boswachter voelen: het vak stroomt door hun aderen. Ze schetsen daarbij een beeld van 'de ware beheerder/boswachter'. De functie is daarmee een belangrijk onderdeel van hun individuele identiteit, wat invloed heeft op de houding die zij hebben ten opzichte van het werken in een tussenfunctie. Daarnaast kenschetsen de respondenten een profiel van hun functie. De meest genoemde kennis-, vaardigheids- en houdingskenmerken zijn *vakkennis* (d.w.z. kennis van natuur en ecologie), een *open houding*, een *ondernemende houding* en *communicatief*. De meerderheid van de respondenten vindt dat hij/zij deze aspecten bezit. Verrassend is dat het kenmerk *vakkennis* door slechts 40% van de respondenten wordt genoemd en daarnaast het enige kenmerk is dat direct gerelateerd is aan de landschap-ecologische inhoud van het vak maar niet in meer detail is omschreven. Dit zou er op kunnen duiden dat deze inhoudelijke vakkennis als vanzelfsprekend wordt ervaren en dat vaardigheden als communicatief als iets aanvullends worden gezien. Tevens kenschetsen de respondenten ook een profiel van, wat in dit deelonderzoek wordt gezien als, hun tussenfunctie (Thuis in de streek). In vergelijking met het andere profiel, zijn bijna alle genoemde kenmerken van deze functie zijn gerelateerd aan sociale vaardigheden en houding zoals *samenwerken*, *aanspreekbaar zijn*, *open houding* en *bekend zijn*. Vakinhoudelijke kennis lijkt, volgens de respondenten, een kleinere rol te spelen bij Thuis in de streek dan in de omschrijving van hun reguliere functie.

Deelstudie 2: diepte-interviews met zes beheerders en boswachters

De tweede deelstudie had als doel inzicht te krijgen in de manier waarop beheerders en boswachters bij Staatsbosbeheer hun positie ervaren, hoe zij functioneren in een tussenfunctie, en welke obstakels zij hierbij ervaren (onderzoeksvragen b, c en d). Zes respondenten zijn geselecteerd volgens een niet-toevallige steekproefmethode. Met deze respondenten zijn semigestructureerd diepte-interviews gehouden. De transcripten zijn geanalyseerd aan de hand van zowel de Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) en Thematic analysis (TA). IPA wordt normaliter gebruikt om *intensieve ervaringen* te analyseren waarbij de onderzoeker probeert zich in de schoenen van de respondent te plaatsen (Smith & Eatough, 2007). TA is, zoals gezegd, geschikt om patronen en thema's in datasets te ontdekken.

Resultaat: vier competenties voor de tussenfunctie van beheerders en boswachters

Als antwoord op **onderzoeksvraag b** (*Welke houding-, kennis-, en vaardigheidsaspecten gebruiken beheerders en boswachters bij het werken in een tussenfunctie?*) zijn, gebaseerd op de uitspraken van de respondenten, door de onderzoekers vier overkoepelende thema's benoemd: strategisch inzicht (o.a. bewustzijn van doelen, kansen en rollen van betrokkenen); verschillen overbruggen (o.a. inleven in belevingswereld en aanpassen taal); balans bewaken (beschermen, beleven benutten); en autonoom opereren (o.a. zelfinzicht, zelfstandigheid). Een deel van deze thema's is niet terug te vinden in andere onderzoeken naar de benodigde competenties in tussenfuncties en lijken daardoor dan ook kenmerkend te zijn voor het werk van beheerders en boswachters bij Staatsbosbeheer. Doordat Staatsbosbeheer geen volledige overheidsorganisatie is moeten beheerders en boswachters, wellicht meer dan tussenfunctionarissen bij andere organisaties, bijvoorbeeld vaker de *balans bewaken* tussen interne (zakelijke) doelen en de belangen van externe partijen. De functie lijkt daardoor dan ook meer competenties te behoeven dan een 'gewone' tussenfunctie en vertoont overeenkomsten met de transitieprofessional. De meeste van de benoemde thema's zijn als zodanig nog niet terug te vinden in de functieprofielen van Staatsbosbeheer of het strategiedocument Thuis in de streek.

Resultaat: acht obstakels ervaren door beheerders en boswachters in een tussenfunctie

In antwoord op **onderzoeksvraag c** (*Welke obstakels ervaren beheerders en boswachters bij het werken in een tussenfunctie?*), blijken acht obstakels een rol te spelen in het functioneren in een tussenfunctie, onder te verdelen in drie categorieën: functie-gerelateerde obstakels (o.a. uitdagingen van tussenfunctie, zoals balans bewaken); organisatorische obstakels (o.a. veranderingen bij Staatsbosbeheer, verschillende culturen); en persoonlijke obstakels (o.a. persoonlijke houding en affiniteit, zoals emotionele betrokkenheid). Het belangrijkste obstakel is het gebrek aan het bezitten van de benoemde competenties, zoals *strategisch inzicht* en *verschillen overbruggen*. Een aantal van de ervaren obstakels komt overeen met bevindingen uit ander onderzoek (o.a. Edwards, Lunt, & Stamou, 2010), waaronder de ervaring van autonomie. Dit is een kenmerkend bijproduct van een tussenfunctie. Daarnaast zien we dat de respondenten te maken krijgen met professionele identiteitsspanningen, beroepsdilemma's en de veranderingen in de organisatie.

Resultaat: verband tussen houding en vaardigheden en het functioneren in een tussenfunctie

Als antwoord op **onderzoeksvraag d** (*Wat is de relatie tussen de persoonlijke en professionele identiteit en het handelen in en de ervaring van een tussenfunctie door beheerders en boswachters?*) zijn er drie profielen ontwikkeld die de samenhang tussen identiteit en de ervaringen van beheerders en boswachters in een tussenfunctie omschrijven.

- . Profiel 1 omschrijft een echte specialist met liefde voor natuur die niet direct de nieuwe koers van de organisatie ondersteunt. Hij heeft moeite met belangentegenstellingen en loopt vooral tegen persoonlijke obstakels aan, zoals zijn emotionele betrokkenheid bij het beschermen van natuur en het overbruggen van verschillen.
- . Profiel 2 is iemand die een positieve houding heeft ten opzichte van het nieuwe beleid maar nog niet altijd de benodigde vaardigheden bezit voor deze tussenfunctie. Hij loopt vooral tegen functiegerelateerde obstakels aan, zoals het afwegen van verschillende belangen, het strategisch inzicht en de cultuurverschillen binnen de organisatie.
- . Profiel 3 is iemand die zich totaal vereenzelvigd met de meer zakelijke koers van de organisatie. Hij bezit de vaardigheden en houding om de tussenfunctie goed uit te voeren, en loopt vooral tegen organisatorische obstakels aan. Hij voelt zich daarbij niet volledig ondersteund door de organisatie om win-winsituaties te verzilveren.

Inhoud

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	4
1. Ontwikkelingen in het natuurbeheer	11
1.1 Ontwikkelingen in de maatschappij	11
1.2 Ontwikkelingen bij Staatsbosbeheer	12
1.3 Onderwijs versus het werkveld	13
2. Theoretisch kader	15
2.1 Functieprofiel beheerders en boswachters bij Staatsbosbeheer	15
2.2 Competenties en persoonskenmerken in tussenfuncties	15
2.3 Leerprocessen in veranderende (werk-)situatie	17
2.4 Boundary crossing en sociale identiteit	18
3. Doel en onderzoeksvragen	22
4. DEELSTUDIE 1: DE IDENTITEIT VAN BEHEERDERS EN BOSWACHERS VAN STAATSBOSBEHEER	25
4.1 Inleiding	25
4.2 Methode	25
4.2.1 Respondenten	25
4.2.2 Procedure en materialen	25
4.2.3 Data-analyse	26
4.3 Resultaten	26
4.3.1 Verhouding tussen persoonlijke en professionele identiteit	26
4.3.2 Inhoudelijk karakter functie beheerder en boswachter	29
4.3.3 Inhoudelijk karakter tussenfunctie beheerders en boswachters	31
4.4 Conclusie & discussie	33
5. Deelstudie 2: De beleving van een tussenfunctie	37
5.1 Inleiding	37
5.2 Methode	37
5.2.1 Respondenten	37
5.2.2 Procedure en materialen	38
5.2.3 Data-analyse	38
5.3 Resultaten	38
5.3.1 Gebruikte competenties bij het werken in een tussenfunctie	38
5.3.2 Ervaren obstakels bij het werken in een tussenfunctie	43
5.3.3 Samenhang tussen identiteit, competenties en ervaren obstakels	49
5.4 Conclusie & discussie	54
6. Discussie en aanbevelingen	61
6.1 Inhoudsdiscussie	61
6.2 Methodendiscussie	62
6.3 Aanbevelingen	63
Literatuur	67
Bijlagen	
Bijlage 1. Kernpunten strategie Thuis in de streek	70
Bijlage 2. Profiel van transitiecompetenties	72
Bijlage 3. Competentieprofiel Bos- en Natuurbeheer	73
Bijlage 4. Vragen uit Vragenlijst Deelstudie 1	77
Bijlage 5. Kenmerken typische beheerder/boswachter per functieprofiel	79

1. Ontwikkelingen in het natuurbeheer

De maatschappij is tegenwoordig minder hiërarchisch georganiseerd. Deze zogenoemde netwerksamenleving biedt meer ruimte voor publieke participatie in de vorming en uitvoering van het (overheids-)beleid. Deze verandering vergt echter heel wat van de ambtenaren die tussen overheid en maatschappij opereren. Staatsbosbeheer heeft, als voormalig overheidsdienst, ook te maken met deze veranderingen. De beheerders en boswachters verkeren, net als overheidsambtenaren, in een tussenfunctie. Zij krijgen in een hun werk daarbij te maken met vele actoren, zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten. Het doel van deze studie is inzicht te krijgen in de manier waarop beheerders en boswachters opereren in de netwerksamenleving. De resultaten zullen dienen om aanbevelingen te doen voor het ondersteunen van de (toekomstige) beheerder boswachter in het uitvoeren van zijn taak in deze veranderde situatie.

1.1 Ontwikkelingen in de maatschappij

De ontwikkelingen in de maatschappij kenmerken zich enerzijds door een verminderde hiërarchie (horizontale verbindingen) en anderzijds door een verschuiving van verantwoordelijkheden van overheid naar burgers. De verminderde hiërarchie (de transitie van *government* naar *governance*) wordt ook wel geduid met de benaming '**netwerksamenleving**' (Castells, 1996, in: Van Twist et al., 2009). Dit is een samenleving die zich kenmerkt door een focus op verbinding en flexibiliteit, kleinschaligheid en differentiatie. Het is een samenleving die niet ontworpen of logisch opgebouwd is en niet te duiden aan de hand van één organisatie (Salverda, Pleijte, & Papma, 2012). Andringa en collega's (2012) suggereren dat een dergelijke samenleving, uitgaand van samenwerking, erg goed kan inspelen op veranderingen in de behoeftes van de maatschappij en daarmee dus kan inspringen op bijvoorbeeld burgerinitiatieven. Dergelijke samenlevingen hebben door hun open karakter een intrinsiek lerend vermogen waardoor de veerkracht groter is dan andere samenlevingen (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2012). Om als (overheids-)organisatie goed te functioneren in een netwerksamenleving, moeten onder andere coalities worden gesloten met partijen met dezelfde belangen (Stobbelaar, 2012). Dit betekent echter wel dat met deze veranderingen ook een medewerker/ambtenaar nodig is met nieuwe of andere vaardigheden. Deze functie wordt ook wel een '**tussenfunctie**' genoemd. De ambtenaar in een tussenfunctie beweegt zich tussen de bureaucratische, overzichtelijke overheid en de gevarieerde, horizontaal georganiseerde samenleving (Van Twist, Van der Steen, & Peters, 2010; Van der Steen, Peeters, & Van Twist, 2010). Een tussenfunctie wordt als volgt gedefinieerd: '*Ambtenaren die de verbinding leggen tussen kennis en beleid, tussen de eigen organisatie en het omgevingskrachtenveld, tussen de politieke en ambtelijke rationaliteit, of tussen verschillende interne organisatorische kokers of barrières*' (Van Twist, Van der Steen, & Peters, 2010, p. 44).

Met de transitie van *government* naar *governance* is de focus van 'voorschrijven van gewenst gedrag' verschoven naar 'het geven van ruimte aan en faciliteren van burgers' om de burger zelf tot ontwikkelingen te komen. Deze ontwikkelingen worden over het algemeen geschaard onder de algemene noemer 'participatie', maar in realiteit worden er twee typen gedefinieerd. Het eerste type is de *klassieke burgerparticipatie* waarbij de overheid of een organisatie zoals Staatsbosbeheer de initiatiefnemer is. Het tweede type is het *maatschappelijke initiatief*, waarbij burgers, boeren, ondernemers en andere kleine(re) organisaties het initiatief tot verandering nemen. De term 'maatschappelijk initiatief' heeft, vanwege de verscheidenheid aan actoren, de term 'burgerinitiatief' vervangen (Salverda & Van Dam, 2008). Hoewel Staatsbosbeheer met beide vormen van participatie te maken

heeft, zal door de benoemde strategie (Thuis in de streek), meer nadruk komen te liggen op het aansluiten bij maatschappelijke initiatieven (Staatsbosbeheer, 2012). Ook hier gaat het om het behartigen van een wederzijds belang, omdat burgerinitiatieven alleen toekomst hebben wanneer zij aansluiting vinden bij organisaties die baat hebben bij hun doelen (Van der Heijden, Van Dam, Van Noortwijk, Salverda, & Van Zanten, 2011). Ook initiatieven moeten zich daardoor naar buiten wenden in plaats van zich op de eigen groep te blijven richten. De uitdaging waar Staatsbosbeheer voor staat is om deze win-winsituaties te herkennen en te verzilveren.

1.2 Ontwikkelingen bij Staatsbosbeheer

Sinds de verzelfstandiging van Staatsbosbeheer in 1998, en in meerdere mate sinds de decentralisatie die is gestart in 2011 onder kabinet Rutte 1, ontvangt de organisatie van de overheid minder vanzelfsprekend rijkssubsidie om zijn natuurbeherende taken uit te voeren. Daarnaast vraagt de samenleving een veranderende manier van samenwerken. Staatsbosbeheer is daarom op zoek naar nieuwe financiële middelen en innovatieve samenwerkingsverbanden om natuurterreinen te beheren en te ontsluiten voor het publiek. Het Ondernemingsplan 2012 – 2015 (Staatsbosbeheer, 2012) is opgesteld als reactie op de huidige grote veranderingen op het gebied van nationaal natuurbeleid en financiën, alsmede op het gebied maatschappelijke trends van burgerbetrokkenheid. Hoewel Staatsbosbeheer altijd al een 'multifunctionele beheerder' is geweest, staat de balans tussen benutten en beleven én het beschermen van de natuurlijke leefomgeving, meer en meer centraal in de missie. Dit betekent dat de bescherming en ontwikkeling van natuur naast een ecologische functie, ook duidelijk maatschappelijk nut moet hebben. Er wordt hierbij gezocht naar een duurzame balans tussen beschermen, beleven en benutten, ook wel de 'drie B's' genoemd. Inmiddels is er een nieuw ondernemingsplan voor de periode tot 2020 opgesteld. Hierin komen de drie B's terug (beter beschermen, meer beleven en duurzaam benutten) en is ook als doel opgenomen een excellente publieke organisatie te worden (Staatsbosbeheer, 2014). Dit nieuwe ondernemingsplan borduurt voort op het vorige, waarmee het onderhavige onderzoek nog steeds actueel is. Staatsbosbeheer kiest dus voor een nieuwe koers, gericht op meer verdienvermogen en op een betere maatschappelijke verankering. Dit laatste wordt uitgevoerd onder de noemer *Thuis in de streek*. Het ondernemingsplan doet drie uitspraken over de positie van de organisatie, gevat onder de noemer Thuis in de streek:

- 1) versterken van de maatschappelijke verankering
natuur is collectief bezit, veranderde inzichten in de samenleving hebben geleid tot nieuwe wensen. Staatsbosbeheer moet daarom intensief in contact staan met de samenleving, weten wat er leeft en daar zijn handelen op afstemmen (zowel formeel als informele vertegenwoordigers)
- 2) versterken van de klantgerichtheid van het beheer
de nieuwe betekenis van Staatsbosbeheer-terreinen leidt tot een breder scala aan opdrachtgevers, subsidieverstrekkingen en samenwerkingsverbanden, waaronder provincie, energiebedrijven, recreatiesector, welzijn als nieuwe zakenpartners
- 3) versterken van het ondernemerschap
integraal onderdeel om bovenstaande positie te bekleden; bredere inkomstenwerving als vorm van risicospreiding

Met deze focus op de maatschappij, hoopt Staatsbosbeheer niet alleen op financieel vlak maar ook op het vlak van sociale verankering toekomstbestendig te functioneren. De volgende uitspraak uit het ondernemingsplan vormde één van de belangrijkste aanleidingen tot dit onderzoek: *'Alleen door goede verankering in de samenleving kunnen we vroegtijdig, en ook in zakelijk opzicht, succesvol inspelen op kansrijke ontwikkelingen in maatschappelijke opvattingen, wensen en behoeftes.'* (Staatsbosbeheer, 2012, p. 12). De koerswijziging uit het ondernemingsplan heeft er voor gezorgd dat de taken en de invulling van die taken door Staatsbosbeheerders veranderen. Voor Thuis in de streek geldt dat met name in het veld voor de beheerders en boswachters. Hierbij moeten zij zich met een open en ondernemende blik op de omgeving richten. In deze zogeheten *tussenfunctie* weegt hij/zij intern beleid af tegen externe belangen en probeert allianties te smeden op lokaal en regionaal niveau die leiden tot win-win situaties. Dit betekent dat beheerders en boswachters in een tussenfunctie werken. Daarnaast is Thuis in de streek gerelateerd aan het goed uitvoeren van een tussenfunctie. Dit zou kunnen afwijken van de invulling van het werk tot dan toe. Voor veel beheerders en boswachters geldt dat zij bij Staatsbosbeheer werken omdat ze een intrinsieke motivatie hebben om natuur te beschermen en te ontwikkelen. De nieuwe tendens van 'groen ondernemerschap' is hen dan ook niet direct op het lijf geschreven (Reymond, 2013) en vraagt om een ontwikkeling in competenties. Ook Thuis in de streek vraagt om ontwikkeling van andere competenties (zie bijlage 1 voor een overzicht van de kernpunten van Thuis in de streek en een samenvatting van de strategie).

1.3 Onderwijs versus het werkveld

Onderwijsinstellingen zoals Hogeschool Van Hall-Larenstein hebben als vanzelfsprekend te maken met dezelfde veranderingen. Omdat zij de Bos- en Natuurbeheerders van de toekomst opleiden, is het ook voor hen van belang inzicht te verkrijgen in het functioneren in een dergelijke tussenfunctie. Daarnaast is het ook belangrijk om met het aangeboden onderwijs aan te sluiten bij trends en ontwikkelingen die zich in het werkveld voordoen.

Om deze veranderde rol (tussenfunctie) als beheerder en boswachter succesvol te vervullen is kennis over de manier waarop Staatsbosbeheer en de medewerkers invulling (zouden kunnen) geven aan de tussenfunctie van belang. Daarnaast is het belangrijk om inzicht te krijgen in hoe obstakels, wanneer deze er zijn, overwonnen kunnen worden door zowel Staatsbosbeheer als de opleiding Bos en Natuurbeheer. In het theoretisch kader worden deze thema's verkend.

2. Theoretisch kader

De uitvoering van de 'tussenfunctie' kan op verschillende manieren worden beschouwd. Allereerst kan op persoonlijk niveau worden gekeken naar de competenties die een persoon nodig heeft om de rol te vervullen. Daarnaast kan op organisatorisch niveau gekeken worden naar de leerprocessen die ten grondslag liggen aan de ontwikkeling van deze competenties. Om meer inzicht te krijgen in de beleving van de tussenfunctie door de persoon zelf, wordt de tussenfunctie tevens beschouwd vanuit (sociaal-) psychologisch perspectief. Om een zo volledig mogelijk beeld te geven van de functies die wij beschouwen als tussenfuncties – de beheerders boswachters – wordt daar allereerst een beeld van geschetst.

2.1 Functieprofiel beheerders en boswachters bij Staatsbosbeheer

Beheerders en boswachters bij Staatsbosbeheer werken vrij zelfstandig en sterk regionaal. *Beheerders* zijn verantwoordelijk voor het dagelijkse reilen en zeilen van de beheereenheid; zij sturen de *Medewerkers Beheer* aan, en zorgen voor contracten met pachters en aannemers. *Boswachters Voorlichting Publiek en Recreatie* zijn doorgaans het eerste aanspreekpunt voor het publiek. Zij verzorgen excursies en educatie, en onderhouden de contacten met onder andere vrijwilligers, gebruikersgroepen, gemeenten en andere terreinbeheerders. *Boswachters Inventarisatie en Monitoring* zijn aanspreekpunt voor ecologische vraagstukken en voor vragen over effecten op terreinen door bijvoorbeeld (voorgenomen) werkzaamheden en activiteiten. Zij regelen inventarisaties en monitoring in de terreinen (doen dat zelf of besteden dat uit) en zijn vaak aanspreekpunt voor monitoringsvrijwilligers.

2.2 Competenties en persoonskenmerken in tussenfuncties

Verschillende auteurs en instanties doen praktische handreikingen voor de uitvoering van de tussenfunctie en de vaardigheden en houdingen die een persoon moet bezitten om de rol succesvol te bekleden. Andringa *et al* (2012) formuleren een tiental vaardigheden en houdingen die bijdragen aan een succesvolle tussen-ambtenaar:

- . Een open grondhouding hebben: nieuwsgierigheid en oprechte interesse in verschillende perspectieven; verbinden door luisteren en anderen te vragen te luisteren.
- . Gebruik een systeembenadering: analyseren van samenhang tussen actoren.
- . Verbinden van verschillende niveaus: betrokkenheid ruimte geven d.m.v. kennis en inzicht in beleid.
- . Inzicht in en gebruik van trends: op de hoogte zijn van ontwikkelingen op lokaal (in het gebied) en beleidsniveau (maatschappij en overheid).
- . Verbinden van netwerken: zinvolle initiatieven zichtbaar maken, verbinden van burgerinitiatieven met beleid hoger uit de organisatie, juist vertalen, verbinden van initiatieven onderling, opschaling, ontwikkelen van relaties en interactiepatronen.
- . Vertrouwen hebben in co-creatie.
- . Het creëren van leeromgevingen: neem het initiatief tot kennis- en leeromgeving in de vorm van netwerken, leerkringen en intervisie: deel kennis met elkaar zodat men zich professioneel en persoonlijk kan ontwikkelen (zoals een Community of Practice).
- . Ruimte maken: fysiek, symbolisch of juridisch - voeg iets toe aan initiatieven in plaats van ze af te breken; breng processen verder.

- . Betrokken blijven: behoud momentum door betrokken te blijven bij gestarte initiatieven, houd resultaat in de gaten; evalueer waar het goed gaat en waar niet en waarom.
- . Spelregels (op beleidsniveau) aanpassen: om nieuwe praktijk ook mogelijk te maken.

De suggesties van Oelkers (2011) sluiten hier grotendeels op aan. Hij definieert de volgende vaardigheden van het individu: verbinden, faciliteren en netwerken in een omgeving waar fouten maken mogelijk is en willen leren één van de belangrijkste kenmerken is. De rol van tussenambtenaar vertoont overeenkomsten de zogenoemde *transitieprofessional*: "iedereen die zich beroepsmatig inzet voor het succes van systeem-innovatieve projecten en/of programma's, ongeacht hun maatschappelijke achtergrond" (Andringa & Weterings, 2006). Deze professional opereert, net als de tussenambtenaar, in een veranderende omgeving waar het probleem niet eenduidig is, wat flexibiliteit en improvisatie vergt om in zijn rol een proces verder te helpen. Transitieprofessionals kunnen zowel als trekker functioneren of als facilitator van een proces. Van de verschillende rollen die Andringa en Weterings definiëren, kent de zogenoemde 'netwerker' de meeste overeenkomsten met de rol van beheerder en boswachter bij Staatsbosbeheer. Deze rol beschrijft de primaire aandacht voor aansluiting bij de externe omgeving waarbij zijn/haar activiteiten zich richten op externe communicatie, lobbyen en het scouten van verwante initiatieven. Andringa en Weterings (2008) definiëren onder andere de volgende competenties (gebaseerd op literatuurstudie en interviews van ervaringsdeskundigen) voor de 'netwerker':

1. generieke basiscompetenties, zoals relationele basiscompetenties (o.a. goed kunnen luisteren, invoelen wat andere partijen bezighoudt en zelfkennis hebben) en domeinspecifieke vakkennis (o.a. kennis van het veld, de sector in combinatie met kennis van transitieprocessen).
2. Transitiecompetenties, zoals experimenteren (o.a. richting en sturing geven aan groepsprocessen en samenwerkingsverbanden; organisatievermogen); en verankeren en opschalen (o.a. trends signaleren en opschalen; ondernemerschap; verleidingskracht; en netwerken).

Specifieke persoonskenmerken die zij daarnaast noemen zijn: een overtuiging van het nut én de mogelijkheid van de verandering (een zeker optimisme); de juiste motivatie hebben (niet gericht op controle); doorzettingsvermogen; en openheid. Het volledige competentieprofiel van de transitieprofessional is opgenomen in bijlage 2.

De Raad voor het Openbaar Bestuur (2010) oppert dat bewustzijn over het belang van een verbinding tussen horizontaal en verticaal bestuur cruciaal is. Bestuurders (of beheerders en boswachters) die deze verbinding succesvol leggen, accepteren, naast de complexiteit van deze verbinding, ook dat de organisaties (of politieke organen) niet elk maatschappelijk probleem zelf op kan lossen. Dit bewustzijn, of grondhouding, van belang om allereerst de verbinding aan te willen gaan. Het succesvol opereren in een tussenfunctie vraagt daarom flexibiliteit, probleemgestuurd werken en meer ruimte voor 'inspelen op de omgeving'.

Ook Staatsbosbeheer heeft middels onderzoek competenties ontwikkeld voor beheerders en boswachters die zich in een tussenfunctie bevinden. Competenties die de uitvoering van de strategie Thuis in de streek ondersteunen zijn o.a. *samenwerken*, *luisteren* en een *open houding* (Boerma, 2013). Deze worden zowel binnen de organisatie als in contact met de buitenwereld ingezet.

Van Hall Larenstein, die binnen de opleiding Bos- en Natuurbeheer toekomstige beheerders van Staatsbosbeheer opleidt, heeft ook een aantal competenties die ondersteunend kunnen zijn in de uitvoering van een tussenfunctie. Dit zijn o.a. *zichzelf ontwikkelen*, *communiceren*, *sociaal functioneren* en *ondernemen* (Hogeschool Van Hall

Larenstein, 2011). Binnen deze competenties wordt echter niet met nadruk gesproken over tussenfuncties. Het competentieprofiel van de afgestudeerde student Bos- en Natuurbeheer is opgenomen in bijlage 3.

2.3 Leerprocessen in veranderende (werk-)situatie

Specifiek gericht op Staatsbosbeheer en de functies beheerders en boswachters zijn twee onderzoeken uitgevoerd over de invulling van competenties om invulling te geven aan het ondernemingsplan 2012-2015. Ondernemerschap wordt gezien als één van de dragende krachten voor het ontwikkelen van 'maatschappelijke verankering' en 'klantgerichtheid', wat heeft geleid tot een verkenning van dit thema. Het kwalitatieve onderzoek van Reymond (2013) richtte zich op de perceptie van het begrip 'ondernemerschap' door beheerders en boswachters. Uit het onderzoek is gebleken dat het merendeel van de boswachters en beheerders ondernemerschap ziet als harde onderhandelingen, het verdienen van klinkende munten en gewiekt zijn. Vanuit de theorie is een dergelijke benadering op ondernemerschap te benoemen als corporate entrepreneurship (CE). Er zijn ook enkele boswachters en beheerders die ondernemerschap meer zien als het samenwerken met partners en vrijwilligers. Onder ondernemerschap verstaan zij dan goede communicatie, het opbouwen en onderhouden van relaties en gezamenlijk tot resultaten komen. Deze kijk op ondernemerschap komt overeen met wat in de literatuur als corporate social entrepreneurship (CSE) wordt benoemd. Opvallend is dat boswachters en beheerders met een CSE-visie makkelijker met hun taak tot ondernemen lijken om te gaan dan boswachters en beheerders met een CE-visie op ondernemerschap. De boswachters en beheerders met een CE visie op ondernemerschap herkennen zichzelf niet in ondernemende kwaliteiten als het hebben van zakelijk inzicht, het durven nemen van risico's, pro actief achter klanten aangaan en het vermogen om innovatief en origineel te denken. Verder zijn zij onzeker over de invulling van deze taak en voelen ze zich niet gesteund door de organisatie. De groep die een CSE-visie op ondernemen heeft, herkent zich wel in een beschrijving van de bovenstaande ondernemende kwaliteiten. Zij geven aan dat zij een zekere mate van vrijheid in hun rol waarderen, maar dat meer steun vanuit de organisatie als prettig zal worden ervaren. Reymond typeert deze minderheid als mogelijke 'authentieke ondernemers'. Hoewel de meerderheid van de ondervraagde beheerders en boswachters zichzelf niet als 'ondernemer' ziet, geven zij wel onbewust vorm hieraan: ze werken bijvoorbeeld met vrijwilligers. In navolging van deze onderzoeken gaat Staatsbosbeheer beheerders en boswachters begeleiden in de verwezenlijking van 'ondernemerschap' door het opzetten van een 'Community of Practice'. Daarnaast heeft de directeur van Staatsbosbeheer, naar aanleiding van het onderzoek van Reymond, zich uitgesproken over de visie op ondernemerschap: voor Staatsbosbeheer wordt ondernemerschap gezien als 'corporate social entrepreneurship'. Deze invulling sluit aan bij Thuis in de streek.

Een veranderende organisatie heeft ook tot gevolg dat alle partijen (zowel medewerkers als leidinggevenden) iets nieuws moeten leren, individueel, dan wel in een team. In het licht van de veranderingen bij Staatsbosbeheer heeft Boerma (2013) onderzocht in hoeverre, en op welke manier, 'Communities of Practice' (CoP's) bijdragen aan kennisproductiviteit binnen de veranderende organisatie. Dit onderzoek richtte zich op de manier waarop beheerders en boswachters invulling geven aan de strategie Thuis in de streek. CoP's zijn een middel om als organisatie (d.w.z. een groep gelijkgestemden) leren om te gaan met veranderingen en daarbij vaardigheden en kennis te ontwikkelen. Het gebruik van CoP's is gebaseerd op de gedachte dat collectief leren van belang is om veranderingen te bewerkstelligen in de gehele organisatie, in plaats van alleen op individueel niveau (Wierdsma & Swieringa, 2011). Uit het kwalitatieve onderzoek (Boerma, 2013) is gebleken dat de werkwijze van CoP's door de respondenten als waardevol wordt ervaren, doordat zij

er o.a. kennis en ideeën hebben opgedaan over de uitvoering van Thuis in de streek en meer inzicht hebben in het waarom van de strategie. De COP's hebben daarnaast voor saamhorigheid en samenwerking (het gevoel er niet alleen voor te staan) gezorgd.

In beide onderzoeken kwam naar voren dat eenheid en samenwerking in het beheerteam de invulling van zowel ondernemerschap als Thuis in de streek helpt. Het werken aan opgaven als team in plaats van individueel vormt daarbij de kern van het succes.

2.4 Boundary crossing en sociale identiteit

Het begrijpen van 'tussenfuncties' geeft ook aanleiding tot een beschouwing vanuit het perspectief van (sociale) psychologie. De term 'boundary crossing', het verbinden van culturen, wordt daarbij vaak genoemd. **Boundary crossing** wordt omschreven als de manier waarop verschillende professionals, die te maken hebben met verschillende domeinen en subculturen, een succesvolle samenwerking tot stand brengen (Engeström, Engeström, & Kärkkäinen, 1995). De grenzen die daarbij worden 'overschreden' zijn de sociaal-culturele verschillen, die er voor zorgen dat er interactieproblemen kunnen ontstaan tussen de verschillende praktijken (Akkerman & Bakker, 2011). 'Boundary crossers' – mensen (in een tussenfunctie) die *boundary crossing* in praktijk brengen – participeren veelal in verschillende organisaties en groepen tegelijkertijd. Ze moeten hierbij actief verbindingen leggen tussen werelden en door de ogen van anderen naar een probleem kijken. De praktijk van *boundary crossing* wordt gezien als een die veel leerpotentieel biedt, door het *identificeren* van groepen; *coördineren* van middelen en procedures t.b.v. afstemming; *reflecteren* op verschillende perspectieven; en *transformeren* van de eigen grens of identiteit (Akkerman & Bakker, 2012). Dat *boundary crossing* een uitdagende bezigheid kan zijn, mag duidelijk zijn. Het kan daarnaast echter ook risicovol zijn voor de *boundary crosser* zelf, omdat hij of zij het gevaar loopt tussen wal en schip te vallen en geen volledige aansluiting te vinden bij een bepaalde groep (Edwards, Lunt, & Stamou, 2010). Dit heeft mogelijk tot gevolg dat boundary crossers zelf worstelen met de vervulling van deze tussenfunctie en het gevoel hebben weinig erkenning te ontvangen voor hun innovatieve werk. Boundary crossing is echter ook een alledaagse bezigheid: ieder persoon schakelt, vaak probleemloos, tussen de werelden van vrienden, familie en werk (Akkerman & Bakker, 2011).

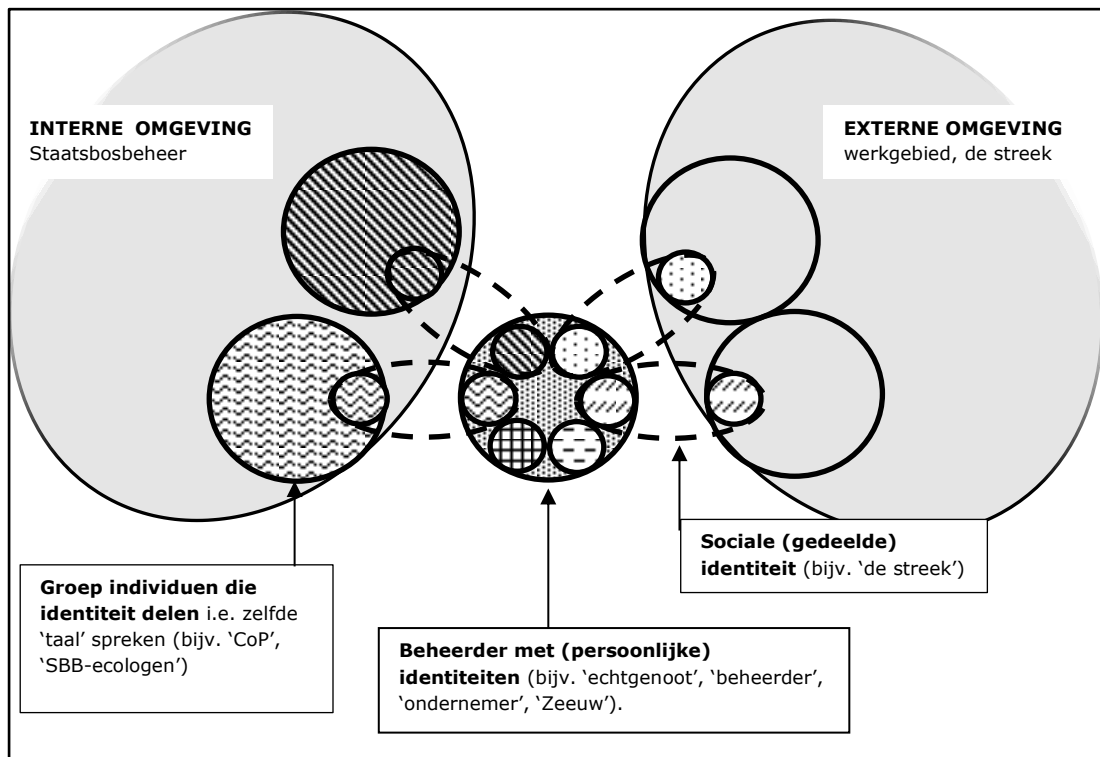
Waar de term 'boundary crossing' de grenzen tussen groepen omschrijft, geeft de zogenoemde *sociale identiteits-theorie* (Tajfel & Turner, 1986) inzicht in de manier waarop die groepen zich van elkaar onderscheiden. Het omschrijft daarbij de manier waarop individuen zichzelf positioneren ten opzichte van sociale groepen en welke identiteit of rol ze daarin aannemen. Er worden twee typen identiteiten gedefinieerd in relatie tot deze theorie: de sociale en de persoonlijke identiteit. 'Sociale identiteit' wordt gedefinieerd als (vertaald) "*die aspecten van een persoon zijn/haar zelfbeeld die zijn afgeleid van sociale categorieën waarvan ze zichzelf als 'lid' beschouwen*" (Tajfel & Turner, 1986, p. 16). 'Persoonlijke identiteit' wordt gedefinieerd als die persoonlijke karakteristieken die het individu onderscheidt van anderen (Brewer, 1991). In het kader van deze verkenning wordt identiteit als een flexibel construct beschouwd – de actie-georiënteerde aanpak (James, 1920; Mead, 1934, beiden in: Kreiner, Hollandsbe, & Sheep, 2006) – die afhankelijk is van de sociale of fysieke context (Ashforth & Johnson, 2011; Serpe, 1987, beiden in: Kreiner, Hollandsbe, & Sheep, 2006). Dat betekent ook dat een persoon verschillende identiteiten tegelijkertijd heeft (Ashforth & Johnson, 2011; Serpe, 1987, beide in: Kreiner, Hollandsbe, & Sheep, 2006), welke kunnen veranderen over tijd. Iedere 'identiteit' wordt geuit door middel van een serie gedragingen (bijv. taalgebruik of werkwijze), beleving, normen en waarden, symbolen of gedeelde ruimtes (Triandis, 1989).

Het is relevant om dit te behandelen omdat de perceptie van identiteit in een veranderende werkomgeving een sterke invloed kan hebben op het zelfbeeld en werkgenot van werknemers (Wegge, 2006). Het vraagt namelijk om een verandering in perceptie van de bestaande rol, en de flexibiliteit om de daarmee gepaard gaande identiteit aan te passen. Staatsbosbeheerders, worden geacht zich niet alleen aan te passen aan een nieuwe rol, maar ook onderdeel te zijn van (i.e. het aannemen van identiteiten) verschillende groepen zoals bijvoorbeeld 'de streek' en 'het lerende netwerk' of 'het beheerteam'.

3. Doel en onderzoeksvragen

Medewerkers in een tussenfunctie werken in een uitdagende situatie waarbij zij relatief onafhankelijk opereren tussen organisatie en samenleving (streek), en daarnaast tussen hun eigen persoon en de (veranderende) professie. Ze moeten hierbij continu schakelen tussen verschillende identiteiten of zelfs nieuwe ontwikkelen. Het succesvol kunnen omgaan met deze situatie vergt een dialoog met de verschillende groepen, maar ook intern (binnen het individu) over de verschillende identiteiten die ze aan (kunnen) (Akkerman, Admiraal, Simons, & Niessen, 2006). Deze processen vergen dus zelfinzicht en inzicht in de (karakters en werkwijzen van) verschillende partijen zoals de organisatie of de samenleving.

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te verschaffen in de manier waarop de medewerkers van Staatsbosbeheer in een tussenfunctie invulling geven aan 'boundary crossing', welke obstakels zij hierin ervaren, hoe deze obstakels te overwinnen zijn en wat dit betekent voor de opleiding Bos- en Natuurbeheer. Er wordt hierbij nadrukkelijk vanuit het perspectief van de *boundary crossers* gekeken in plaats van het perspectief van de organisatie, omdat dit inzicht verschaft in de ervaringen van deze personen.



Figuur 1. Schematische weergave van positie beheerder en boswachter in een tussenfunctie

Dit doel wordt behartigd aan de hand van de volgende vragen:

- a) Hoe definiëren beheerders en boswachters in een tussenfunctie hun persoonlijke en professionele identiteit(en)?

d.w.z. verhouding persoonlijke en professionele identiteit; inhoudelijk karakter functie; inhoudelijk karakter functie als Thuis in de streek

- b) Welke houding-, kennis-, en vaardigheidsaspecten gebruiken beheerders en boswachters bij het werken in een tussenfunctie?

d.w.z. competenties t.b.v. boundary crossing; ervaring van grenzen tussen persoon, professie, streek en organisatie

- c) Welke obstakels ervaren beheerders en boswachters bij het werken in een tussenfunctie?

d.w.z. obstakels gerelateerd aan functie, organisatie en persoon

- d) Wat is de relatie tussen de persoonlijke en professionele identiteit (onderzoeksvraag a) en het handelen in en de ervaring van een tussenfunctie (onderzoeksvragen b & c) door beheerders en boswachters?

Deelstudie 1 beantwoordt onderzoeksvraag a. Deelstudie 2 behandelt onderzoeksvraag b, c en d.

4. DEELSTUDIE 1: DE IDENTITEIT VAN BEHEERDERS EN BOSWACHERS VAN STAATSBOSBEHEER

4.1 Inleiding

Het doel van het onderzoek, dat in dit hoofdstuk wordt beschreven, is om de perceptie van identiteiten en rollen van beheerders en boswachters bij Staatsbosbeheer te verkennen. De resultaten van deze studie zijn tevens gebruikt om respondenten te selecteren voor een tweede deelstudie. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende onderzoeksvraag: *Hoe definiëren beheerders en boswachters in een tussenfunctie hun persoonlijke en professionele identiteit(en)?* De volgende deelvragen worden beantwoord:

- a1) *Hoe ervaren beheerders en boswachters de verhouding tussen persoonlijke en professionele identiteit?*
- a2) *Hoe definiëren beheerders en boswachters het inhoudelijke karakter van hun functie?*
- a3) *Hoe definiëren beheerders en boswachters het inhoudelijke karakter van hun functie als Thuis in de streek?*

4.2 Methode

4.2.1 Respondenten

Het onderzoek werd uitgevoerd onder beheerders en boswachters van Staatsbosbeheer, die als opdrachtgever betrokken was bij dit onderzoek. Een groep van circa 180 beheerders en boswachters is via e-mail uitgenodigd deel te nemen aan het onderzoek. Van de aangeschreven beheerders en boswachters hebben 47 respondenten gereageerd op de oproep om een digitale vragenlijst in te vullen. Dit is een respons van 26 procent. Van de 47 respondenten hebben 33 personen de vragenlijst volledig ingevuld. Voor verdere demografische gegevens van de respondenten, zie tabel 1. De demografische gegevens van alle beheerders en boswachters bij Staatsbosbeheer zijn als volgt: 84% mannen en 16% vrouwen met een gemiddelde leeftijd van 50 jaar. Dit lijkt overeen te komen met de gemiddelden van de respondenten van deze deelstudie. Gegevens over opleidingsniveau zijn niet beschikbaar.

Tabel 1. Demografische gegevens respondenten Deelstudie 1.

Geslacht	Leeftijd		Opleidingsniveau		Functieprofiel		
Man	26	18 - 30 jaar	1	MBO	5	Boswachter VPR	12
Vrouw	3	31 - 40 jaar	6	MBO+	10	Boswachter Surveillance	0
onbekend	18	41 - 55 jaar	14	HBO	13	Boswachter inventarisatie, monitoring & natuuradvies	5
		56 - 67 jaar	9	HBO+	2	Junior boswachter	1
		onbekend	17	WO	1	Beheerder	10
				onbekend	16	Gecombineerde functie	2
						onbekend	17
Totaal	47						

4.2.2 Procedure en materialen

De respondenten werden via een interne e-mail uitgenodigd de digitale vragenlijst in te vullen, die gedurende twee weken online beschikbaar was. De respondenten hebben de vragenlijst zelfstandig en vrijwillig ingevuld. De vragenlijst bevatte 11 vragen, waarvan 8 open vragen, en 3 semi-open vragen, welke zijn gebaseerd op gangbare methoden om de persoonlijke en sociale identiteit te onderzoeken (Kuhn & McPartland, 1954) in: (Triandis, 1989); (Bergami & Bagozzi, 2000)). Respondenten werden onder andere gevraagd de

stelling 'Ik ben ...' aan te vullen, en te omschrijven wat typische kenmerken zijn voor hun functiegroep. Ook werden ze gevraagd een opsomming en omschrijving te geven van de verschillende groepen in hun werkomgeving. Daarnaast waren er twee vragen opgenomen betreffende algemene demografische gegevens. De vragenlijst werd ingeleid door een korte introductie over het doel van de studie. Daarnaast werd met nadruk gewezen op de anonimiteit en vertrouwelijkheid waarmee de resultaten worden behandeld. Ook werden proefpersonen gevraagd hun gegevens (d.w.z. e-mailadres) achter te laten wanneer zij geïnteresseerd zijn in deelname aan *Deelstudie 2*. De twee functiegroepen (beheerders en boswachters) ontvingen dezelfde vragenlijst. Echter was de verwoording van de vragen aan hun functie aangepast. De volledige vragenlijst is te vinden in bijlage 4.

4.2.3 Data-analyse

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag is, gezien de praktische aard van het onderzoek, zowel een wetenschappelijke analyse als een beschrijvend-visualiserende techniek gebruikt. Een aantal onderdelen van de vragenlijst is kwalitatief geanalyseerd aan de hand van *thematische analyse* (TA) (Braun & Clarke, 2013). Deze kwalitatieve analysetechniek is geschikt om patronen en thema's van betekenis over de gehele breedte van de dataset te ontdekken. Door de inductieve strategie van thematische analyse is deze niet geïnformeerd door een bepaald theoretisch kader, waardoor de resultaten verankerd blijven in de data (Braun & Clarke, 2006). TA kenmerkt zich door het uitvoeren van een serie analytische stappen. Deze stappen, zoals Braun en Clarke (2013) ze omschrijven, zijn: (1) lezen van transcripten en maken van notities van mogelijk interessante opmerkingen; (2) coderen van alle transcripten; (3) zoeken naar en ontwikkelen van thema's; (4) herzien van thema's, ontwikkelen van hoofdthema's, subthema's en de relatie daartussen; (5) vaststellen en naamgeving thema's. Het resultaat van deze analyse is een overzicht van thema's, subthema's en mogelijk codes.

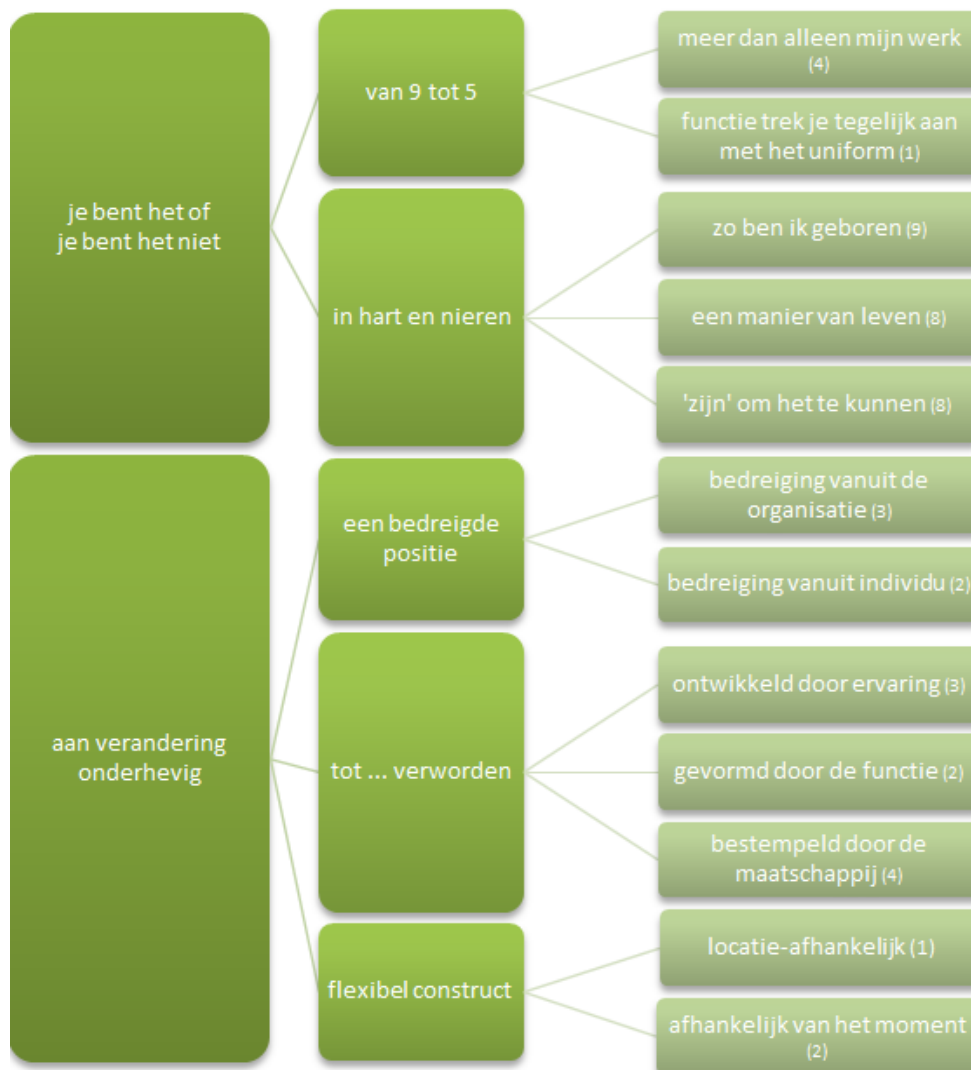
4.3 Resultaten

4.3.1 Verhouding tussen persoonlijke en professionele identiteit

Er wordt door de beheerders en boswachters op verschillende manieren gesproken over de **verhouding van hun persoonlijke en professionele identiteit**. Aan de hand van nadere analyse, kunnen er twee hoofdthema's worden ontleend aan de data:

- *Je bent het of je bent het niet*: het uitgesproken definiëren van een vaste identiteit
- *Aan verandering onderhevig*: een identiteit die wordt gepresenteerd als flexibel construct

In figuur 2 is een schematische weergave gegeven van de hoofdthema's, subthema's en codes. Bij de codes is aangegeven hoe vaak de code voorkomt in de data. Respondenten kunnen zowel verschillende als tegenstrijdige codes naast elkaar noemen.



Figuur 2. Schematisch overzicht van verhouding persoonlijke en professionele identiteit van beheerders en boswachters

Het hoofdthema **'je bent het, of je bent het niet'** beschrijft de manier waarop respondenten zich sterk definiëren als beheerder of boswachter, of hun rol als beheerder of boswachter juist sterk compartimenteren.

Het sub-thema **'in hart en nieren'** beslaat de uitspraken van respondenten die zeggen dat ze beheerder of boswachter 'zijn'. Deze respondenten zien hun werk als een logisch gevolg van wie ze zijn, zowel in het dagelijks leven als in professionele setting. Dat wordt op drie verschillende manieren uitgelegd. Een grote groep respondenten geeft aan dat het als een intrinsieke karakteristiek is waarmee je geboren wordt. Dit wordt geïllustreerd door de volgende opmerkingen: *"het zit in je"* (respondenten 7, 16 en 39), en *"... in je hart"* (respondent 1). Een andere respondent spreekt over *"er moet groen bloed door je aderen stromen"* (respondent 22).

Dit 'moeten' suggereert dat er een bepaalde noodzaak wordt gevoeld: je moet het 'zijn', anders kan je het werk niet goed 'doen'. Het in hart en nieren zijn van beheerder of boswachter is daarmee een randvoorwaarde om enerzijds naar de maatschappij toe geloofwaardig te kunnen functioneren:

Respondent 26: *"Voor de maatschappij is boswachter een beroep dat je op het lijf geschreven moet zijn, dus dat moet je zijn. Hier vind ik mezelf*

ook in, omdat je een bepaalde verantwoording hebt, net als [een] politieagent"

Maar ook anderzijds om de verantwoordelijkheid te kunnen dragen die het werk met zich meebrengt.

Respondent 13: *"(...) in het vak van beheerder komen zóveel aspecten samen, dat moet je liggen anders red je het niet."*

Daarnaast wordt het ook uitgelegd als het gevolg van een manier van leven dat om natuur draait. Die manier van leven is te herkennen aan het feit dat respondenten in hun vrije tijd ook bezig zijn met natuur en natuurbescherming (respondenten 29, 31 en 33) en dat ze zich altijd verantwoordelijk voelen voor hun gebied.

Respondent 27: *"Je bent boswachter. Zo word je door de buitenwereld gezien en je voelt je ook verantwoordelijk voor je gebied. Net als boer verantwoordelijk is voor zijn dieren. Dat doe je niet parttime, dat ben je."*

Tegenovergesteld daaraan duidt het sub-thema '9 tot 5' op de ervaring dat deze respondenten ook "nog meer zijn dan dat" (respondent 30). Deze respondenten zijn zich ervan bewust dat ze in andere situaties, zoals thuis of privé, weer andere rollen vervullen (respondenten 17, 38 en 40) die andere eigenschappen behoeven. De functie van beheerder of boswachter is voor hen dan ook niet allesomvattend.

De functie van boswachter lijkt hier sterk verbonden te zijn met het uniform (wat ook terug komt in het tweede hoofdthema). Ter illustratie: *"zodra ik mijn dienstkleding uit doe, ben ik geen boswachter meer"* (respondent 38).

Het hoofdthema '**aan verandering onderhevig**' beschrijft de ervaring dat de identiteit van beheerder en boswachter verandert onder invloed van tijd, organisatie en maatschappij. Het sub-thema 'een bedreigde positie' omvat het idee dat het steeds moeilijker is om beheerder of boswachter te 'zijn', om volledig jezelf (of de 'ware boswachter') te kunnen zijn in de rol. Deze positie wordt aan de ene kant bedreigd door veranderingen binnen de organisatie, waaronder werkzaamheden en werklocatie.

Respondent 31: *"Oorspronkelijk is de boswachter "wat je bent". vaak al vanaf zeer jonge leeftijd bezig met natuur en een drang om de natuur zo goed mogelijk over te dragen aan de volgende generaties. (...). Tegenwoordig echter is de boswachter steeds meer "wat je doet". Niet meer zozeer gedreven door eigen natuur-ideeën en gedrevenheid maar steeds meer uitvoerder van de klussen."*

Het ware 'boswachterschap' kan echter ook worden bedreigd door het individu zelf:

Respondent 32: *"je bent het maar moet het vooral blijven! Houd je aan de kerntaken en kerndoelen van Staatsbosbeheer en verdwaal niet in eigen hobby's, interesse en afwegingen. De terreinen en de omgeving bepalen grotendeels wat de rol van een boswachter zou moeten zijn."*

Het sub-thema 'tot ... verworden' omschrijft dat de 'ware boswachter' iets is wat je wordt door persoonlijke ontwikkeling, door de maatschappij of door de verantwoordelijkheden die bij de functie horen. Deze laatste twee factoren geven aan dat het belangrijk is dat de persoonlijke identiteit overeenkomt met de professionele identiteit (d.w.z. je 'bent' beheerder of boswachter), omdat het werk dat verlangt. De verantwoordelijkheden die het werk met zich meebrengt – werken met vrijwilligers, bereikbaarheid – zorgen ervoor dat de verschillende rollen niet makkelijk te compartimenteren (thuis versus werk). Ter illustratie:

Respondent 5: *"het werk stopt niet om 17:00uur. (...). Je sluit je werkzaamheden af, maar je werk sluit je nooit af"*

Daarnaast is de functie ook een publieke rol, wat er ook voor zorgt dat deze door de maatschappij wordt gevormd.

Respondent 33: "Al loop je niet in uniform in je werkterrein je spreekt toch mensen aan en blijkbaar straal je uit dat je de boswachter bent, aangezien mensen dat vaak zien aan je houding.

Respondent 18: "(...) de buitenwereld verwacht een [boswachter] die alleen maar buiten door het terrein toert en zwerft. Dat kan in mijn ogen de huidige [boswachter] bij Staatsbosbeheer niet meer zijn"

Een beperkte groep respondenten ziet zijn functie ook als iets wat ze langzamerhand zijn geworden.

Respondent 4: "na ruim 30 jaar is dit geleidelijk gewijzigd van iets wat ik doe naar iets wat ik ben"

4.3.2 Inhoudelijk karakter functie beheerder en boswachter

Naast de verhouding tussen persoonlijke en professionele identiteiten hebben de respondenten ook inzicht gegeven in het **inhoudelijke karakter van de functie(s)**. De respondenten is gevraagd welke kenmerken een typische beheerder of boswachter bezit. De resultaten hiervan zijn gepresenteerd in een zogenoemde *woordwolk*, zie figuur 3. Hoe vaker het kenmerk is genoemd door respondenten, des te groter het wordt afgebeeld. De kleinste woorden zijn slechts een of tweemaal genoemd. De profielen van de afzonderlijke functieprofielen zijn opgenomen in bijlage 5. Het verschil tussen deze profielen is niet (statistisch) geanalyseerd omdat zij op het eerste oog sterke overeenkomsten vertonen en de aantallen erg laag zijn.



Figuur 3. Kenmerken genoemd door alle respondenten (boswachters VPR, boswachters I&M en beheerders)

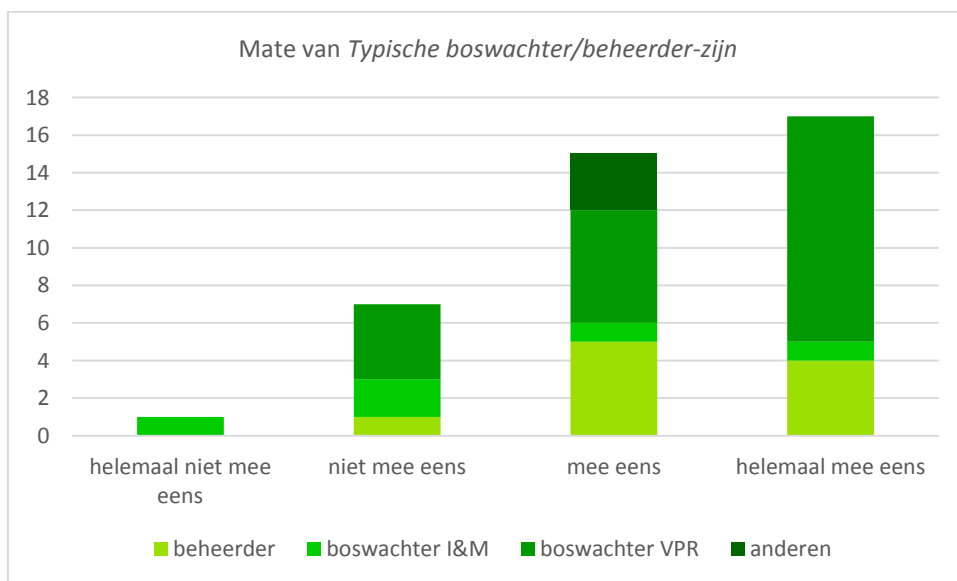
De **vier kenmerken** die het meest worden genoemd zijn: 1) vakkennis / kennis van natuur; 2) open houding; 3) ondernemend; 4) communicatief.

Tabel 2. Kenmerken van een typische beheerder/boswachter

Kenmerken van een typische beheerder/boswachter > 6	
n = 45	
Vakkennis / kennis van natuur	18 / 11
Open	13
Ondernemend	12
Communicatief	11
Gebiedskennis terreinkennis	8
Flexibel	7
Samenwerken	7
Creatief	6
Op locatie aanwezig	6
Sociaal vaardig	6
Teamspeler	6
Toegankelijk	6
Vernieuwend	6

De meerderheid (32) van de respondenten vindt dat hij of zijzelf een typische beheerder of boswachter is op de manier zoals zij dat hebben omschreven (zie ook figuur 4). Diegenen (8 respondenten) die aangeven dat het hier niet mee eens te zijn, geven daar de volgende redenen voor:

- Dé beheerder of boswachter bestaat niet: er is (te) veel variëteit in functiegroepen, rollen en specialisaties om een algemeen profiel te schetsen
- De veranderingen in het werk (d.w.z. vergroting van gebieden, vermeerdering administratieve taken) zorgen er voor dat het niet meer mogelijk is om 'de ware boswachter' te zijn
- Een andere achtergrond, bijvoorbeeld in communicatie of marketing, zorgt er voor dat de persoon niet de zogenoemde typische vakkennis van ecologie heeft.
- Variaties in persoonlijke kwaliteiten, zoals een gebrek aan computervaardigheid, of een focus op participatie en communicatie in plaats van natuur
- Het centraal stellen van natuur, in plaats van natuur voor mensen

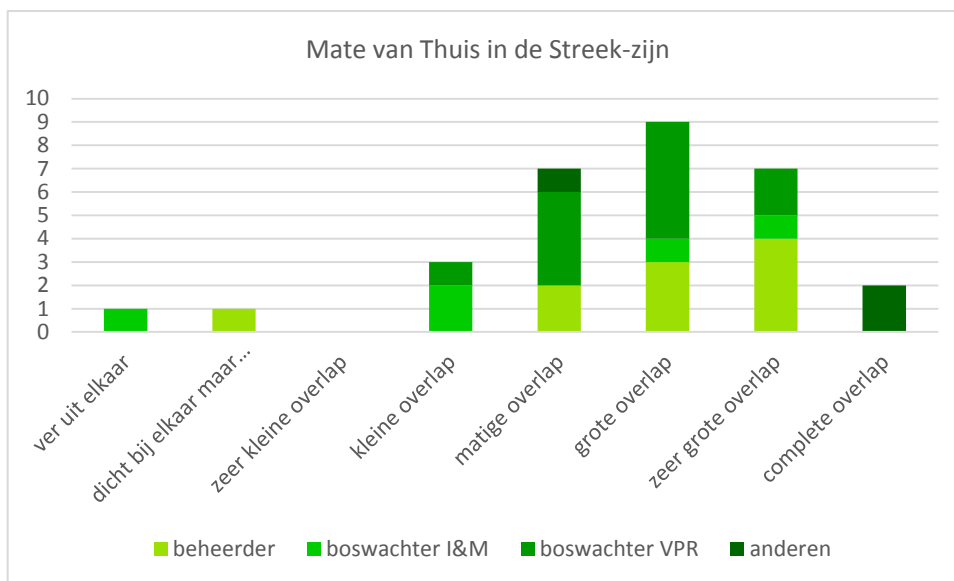


Figuur 4. Mate waarin individuen met verschillende functieprofielen zichzelf een typische beheerder of boswachter kenmerken

Tabel 3. Kenmerken van een beheerder/boswachter die *Thuis in de streek* is

Kenmerken van een beheerder/boswachter Thuis in de streek > 6		n = 45	
Samenwerken met vrijwilligers en andere partijen	19	Gebiedskennis waarden, normen, religie, personen e.d.	10
Aanspreekbaar	15	Weten wat er speelt in de omgeving	9
Open houding	14	Luisteren naar wensen	9
Bekend zijn bij gewone burger en belangrijke spelers	13	Kansen zien en benutten	8
		Geïnteresseerd in belangen van anderen	7
		Netwerk hebben en benutten	7
		Regie houden op doelen Staatsbosbeheer	6
		Sociaal	6
		Mensenkennis en -inzicht	6
		Communicatief	6

Op de vraag in hoeverre hun eigen identiteit overeenkomt met die van de beheerder/boswachter die *Thuis in de streek* is (zoals zij die zelf hebben omschreven), geeft een groot deel (18) van de respondenten aan dat zij een grote overlap voelen met de twee identiteiten. Tien respondenten geven aan dat zij een kleine of matige overlap ervaren. Voor twee respondenten komen de beide identiteiten niet overeen. Zie ook figuur 6.



Figuur 6. Mate waarin waarin respondenten met verschillende functieprofielen zich *Thuis in de streek* voelen

4.4 Conclusie & discussie

Dit deelonderzoek trachtte antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag: *Hoe definiëren werknemers in een tussenfunctie hun (persoonlijke en) professionele identiteit(en)?* Er is daarbij naar drie verschillende aspecten gekeken, namelijk: 1) de verhouding van persoonlijke en professionele identiteit; 2) het inhoudelijke karakter van de huidige functie; en 3) het inhoudelijke karakter van de (nieuwe) tussenfunctie. Er is bewust onderscheid gemaakt tussen deze laatste twee aspecten om te kunnen beoordelen of beheerders en boswachters de strategie Thuis in de streek (ofwel: de 'tussenfunctie') zien als integraal onderdeel van hun functie.

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten verschillende identiteiten benoemen die hen als individu omschrijven: die zijn enerzijds persoonlijk, anderzijds gericht op hun professie. Respondenten schetsen een beeld van 'de ware beheerder/boswachter'. Dit houdt in dat de functie innig verweven is met persoonlijke voorkeuren en kwaliteiten. Dat betekent dat hun professionele identiteit een groot onderdeel is van hun persoonlijke identiteit. Veel respondenten voelen zich een dergelijke 'ware boswachter' waarbij de functie onderdeel is van wie ze zijn of daar een direct gevolg van is. Deze sterke overeenkomst tussen persoonlijke en professionele identiteit – de identificatie met het werk en de werkgever – is eerder aangetoond in het werkveld van bos- en natuurbeheer (Hall, 1970). Ander onderzoek (Kreiner, Hollensbe, & Sheep, 2006) vindt deze sterke relaties ook bij priesters en dokters; functies die wellicht eenzelfde missionair doel hebben. Daarentegen, een kleine groep respondenten ziet het werk sec als iets wat ze doen. Deze respondenten leggen wel de nadruk op het belang van het internaliseren van de functie (om het 'te zijn') om de uitdagingen van de functie aan te kunnen. Het beeld van de 'ware boswachter' wordt echter ook bedreigd door de veranderingen in de organisatie (d.w.z. je kan niet meer jezelf zijn) en de maatschappij.

Daarnaast kenschetsen de respondenten een profiel van hun functie. Gevraagd naar de kenmerken van hun functie, omschrijven de respondenten vooral kennis-, vaardigheids- en houdingskenmerken van hun functie in plaats van bijvoorbeeld teamgrootte of werklocatie. Hier is echter niet expliciet naar gevraagd. De meest genoemde kenmerken zijn *vakkennis* (d.w.z. kennis van natuur en ecologie), een *open houding*, een *ondernemende houding* en *communicatief*. De meerderheid van de respondenten vindt dat hij deze aspecten bezit. Verrassend is dat het kenmerk *vakkennis* door slechts 40% van de respondenten wordt genoemd en daarnaast het enige kenmerk is dat direct gerelateerd is aan de landschap-ecologische inhoud van het vak en daarmee niet in meer detail is omschreven. Dit zou er op kunnen duiden dat deze inhoudelijke vakkennis als vanzelfsprekend wordt ervaren en dat vaardigheden als communicatief als iets aanvullends worden gezien. Deze vaardigheden zijn klaarblijkelijk belangrijk voor het uitvoeren van het vak. Op het oog zijn er duidelijke verschillen waar te nemen tussen de woordwolken van de verschillende functieprofielen. Dit is verrassend, maar kan worden verklaard door het feit dat de resultaten over het algemeen sterke overeenkomsten vertonen met de functieprofielen van Staatsbosbeheer (zoals genoemd in Reymond, 2013). Deze functieprofielen zijn opgebouwd uit *organisatiecompetenties* (communiceren, samenwerken, ondernemend, resultaatgericht, gastheer) en *functiecompetenties* (contracteren, plannen en voortgang bewaken, omgevingsbewustzijn, oordeelsvorming, flexibiliteit, overtuigingskracht, creativiteit, en sociabiliteit). De twee genoemde sociale vaardigheden (ondernemend en communicatief) komen beiden terug in de organisatie- en functiecompetenties van Staatsbosbeheer. Andere, minder vaak genoemde, kenmerken zoals *flexibiliteit*, *samenwerken*, *creativiteit*, en *gebiedskennis* vertonen ook sterke overeenkomsten met de officiële competenties van Staatsbosbeheer, die gevraagd worden voor beheerders en boswachters.

Tevens kenschetsen de respondenten ook een profiel van, wat in dit onderzoek wordt gezien als, hun tussenfunctie. Deze tussenfunctie wordt bij Staatsbosbeheer uitgevoerd onder de noemer Thuis in de streek. Bijna alle genoemde kenmerken van deze functie zijn gerelateerd aan sociale vaardigheden en houding zoals *samenwerken*, *aanspreekbaar zijn*, *open houding* en *bekend zijn*. Vakinhoudelijke kennis over natuur en ecologie wordt slechts zes keer genoemd. Staatsbosbeheer heeft geen apart functieprofiel voor *beheerders/boswachters Thuis in de streek*, maar de genoemde kenmerken komen overeen met de kernpunten van de strategie (Boerma, 2013; 2015). Het merendeel van de respondenten geeft aan zij voldoen aan het profiel van de *beheerder/boswachter Thuis in de streek*. In vergelijking met het profiel van de typische beheerder/boswachter, worden bij dit profiel vooral sociale vaardigheden genoemd als kenmerkend voor de functie. Het kenmerk *open houding* scoort bij beide profielen relatief hoog. Opvallend is dat gebiedskennis in beide profielen terugkomt (zie tabel 4), maar dat zij een andere betekenis krijgen naar gelang de context. Zo wordt bij de omschrijving van hun *reguliere functie* gebiedskennis omschreven als kennis van het terrein en het omliggende landschap, terwijl dat bij *Thuis in de streek* wordt omschreven als kennis van de lokale cultuur, gewoontes en sleutelfiguren. Deze sociale gebiedskennis wordt daarnaast onder Thuis in de streek belangrijk gevonden, waar dat bij de reguliere functie niet per se hoog scoort. Vanuit de dagelijkse praktijk lijkt het opmerkelijk dat de respondenten aangeven dat zij aan beide profielen voldoen, terwijl deze zo verschillend zijn. Echter is het in het licht van theorie over *boundary crossing* juist logisch omdat deze profielen als verschillende rollen binnen hun functie worden ervaren en dat identiteiten afhankelijk zijn van de context en dus flexibel zijn (Ashforth & Johnson, 2011, in: Kreiner, Hollandsbe & Sheep, 2006).

Tabel 4. Vergelijking van genoemde kenmerken functies ingedeeld naar competentie-aspecten.

Vergelijking van kenmerken van reguliere beheerder/boswachter en beheerder/boswachter Thuis in de streek > 6					
		<i>Reguliere functie</i>		<i>Thuis in de streek</i>	
		Ecologisch	Sociaal	Ecologisch	Sociaal
Aspect van competentie	Kennis	Vakkennis / kennis van natuur* Gebiedskennis		Gebiedskennis* Mensenkennis Netwerk	
	Vaardigheid		Communicatief* Sociaal Teamspeler	Samenwerken* Bekend* Luisteren Kansen herkennen Regie houden Sociaal Communicatief	
	Houding		Open* Ondernemend* Flexibel Toegankelijk Vernieuwend	Aanspreekbaar* Open* Geïnteresseerd	

* belangrijk kenmerk, > 10x genoemd

De resultaten van deze deelstudie zijn, gezien de relatief lage respons, niet per se representatief voor de ervaringen van alle beheerders en boswachters bij Staatsbosbeheer. Er wordt echter wel verwacht dat de gehele groep vergelijkbare ervaringen heeft. Deze deelstudie heeft tevens inzicht gegeven in de manier waarop en hoe sterk de respondenten zich identificeren met hun werk en welke aspecten zij kenmerkend vinden aan de verschillende rollen binnen hun functie. Deze resultaten zijn gebruikt om een zo gevarieerd mogelijke respondenten te selecteren voor een verdere verkenning in deelstudie 2.

5. Deelstudie 2: De beleving van een tussenfunctie

5.1 Inleiding

Deze deelstudie had als doel inzicht te krijgen in de manier waarop beheerders en boswachters bij Staatsbosbeheer hun positie ervaren, hoe zij functioneren in een tussenfunctie, en welke obstakels zij ervaren in dit functioneren. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende drie onderzoeksvragen:

- b) *Welke houding-, kennis-, en vaardigheidsaspecten gebruiken beheerders en boswachters bij het werken in een tussenfunctie?*
- c) *Welke obstakels ervaren beheerders en boswachters bij het werken in een tussenfunctie?*
- d) *Op welke manier hangt de definitie van de persoonlijke en professionele identiteit samen met het handelen en de ervaringen (o.a. van obstakels) van beheerders en boswachters in een tussenfunctie?*

Hoewel de beantwoording van *onderzoeksvraag a* in deelstudie 1 ook heeft geresulteerd in enkele houding-, kennis-, en vaardigheidsaspecten van de functie van beheerder/boswachter, was de vraag niet gericht op het verkrijgen van inzicht in het werken in een tussenfunctie. De beantwoording van onderzoeksvraag b zal dan ook, als aansluiting hierop, diepgaander inzicht hierin verschaffen. In de discussie zal aandacht worden besteedt aan de vergelijking van de antwoorden op de beide onderzoeksvragen.

5.2 Methode

5.2.1 Respondenten

Van de 47 beheerders en boswachters die de vragenlijst hebben ingevuld, gaven 15 personen aan mee te willen werken aan een vervolginterview. Hiervan zijn zes respondenten geselecteerd volgens de niet-toevallige steekproefmethodiek van 'quota-sampling'. Deze had als doel om een zo gevarieerd mogelijke steekproef te verzamelen. De respondenten zijn geselecteerd op basis van functieprofiel (drie beheerders, drie boswachters) en de manier hun functie zich verhoudt tot hun persoonlijke leven (twee 'doen hun functie', vier 'zijn het'). Op deze manier zijn we in staat een zo breed mogelijk beeld te schetsen van de ervaringen met het werken in een tussenfunctie. Geslacht (vijf mannen, een vrouw) heeft geen rol gespeeld in de selectie van proefpersonen, evenals leeftijd, opleidingsniveau, arbeidsduur bij Staatsbosbeheer of op werklocatie. Restricties in tijd en budget hebben geresulteerd in de steekproefgrootte van zes personen. De namen van de respondenten zijn, naar goed gebruik, gefingeerd en gedetailleerde persoonlijke informatie is weggelaten om vertrouwelijkheid te (kunnen) garanderen.

Sylvan werkt als *Boswachter I&M* (Inventarisatie, monitoring en natuuradvies). Hij is meer dan 25 jaar werkzaam bij Staatsbosbeheer en heeft sinds die tijd verschillende posities bekleed op verschillende locaties. Lyvia werkt als *Boswachter I&M*. Zij is meer dan 20 jaar werkzaam bij Staatsbosbeheer en heeft sinds die tijd verschillende posities bekleed op verschillende locaties. Willem werkt als *Beheerder projecten* en werkt minder dan 10 jaar bij Staatsbosbeheer. Voor die tijd is hij ook werkzaam geweest bij andere terreinbeherende organisaties. Luuk werkt als *Boswachter VPR* (Voorlichting, publiek en recreatie) en werkt minder dan 10 jaar bij Staatsbosbeheer. Theun werkt als *Beheerder* en werkt minder dan 10 jaar bij Staatsbosbeheer. Voor die tijd is hij ook werkzaam geweest bij andere terreinbeherende organisaties. Jack werkt als *Beheerder*. Hij is meer dan 20 jaar werkzaam bij Staatsbosbeheer en heeft sinds die tijd verschillende posities bekleed op verschillende locaties

5.2.2 Procedure en materialen

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen is zijn semigestructureerd interviews gehouden met de geselecteerde beheerders en boswachters. De vragen waren zo opgesteld dat de respondenten uitgenodigd werden om aan de hand van praktijkvoorbeelden hun functie en de ervaringen daarmee te bespreken. Hoewel de interviews vooraf redelijk gestructureerd waren boden ze in de praktijk ook de mogelijkheid om in te gaan op onderwerpen die van belang leken voor de respondent. De interviews duurde tussen gemiddeld 1.5 - 2 uur en werden afgenomen op de werklocatie van de respondenten. De interviews zijn opgenomen met een voicerecorder waarna ze woordelijk getranscribeerd zijn ten behoeve van de kwalitatieve data-analyse.

5.2.3 Data-analyse

Om antwoord te geven op onderzoeksvragen *b* en *c* is de data geanalyseerd aan de hand van *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA) die zich uitstekend leent voor het analyseren van de betekenis achter het gesproken woord (Smith & Eatough, *Interpretative phenomenological analysis*, 2007). IPA wordt normaliter gebruikt om *intensieve ervaringen* te analyseren, en heeft daarbij een focus op het individu. De onderzoeker probeert zich hierbij in de schoenen van de respondent te plaatsen. IPA is daarom het meest geschikte analysemethodiek om de individuele kijken op de veranderingen in de functie te behandelen. IPA bestaat uit een serie van analytische stappen. Deze stappen, zoals Smith en Osborn (2003) ze globaal omschrijven, zijn: (1) meerdere malen gedetailleerd lezen van het transcript om holistisch perspectief te behouden; (2) identificeren van de eerste thema's en organiseren in clusters met controle ten opzichte van het transcript; (3) verfijnen, consolideren en bestuderen van relaties tussen thema's; (4) ontwikkelen van narratief van de analyse van de onderzoeker en de ervaringen van de respondent in hun eigen woorden. Deze serie van stappen wordt per transcript uitgevoerd zodat de focus op de individuele ervaring behouden blijft. Pas aan het eind van de analyse en codering per transcript wordt er gezocht naar overkoepelende thema's. Er is bewust gekozen om de subthema's en de thema's zelf niet als niet als competentie te benoemen omdat bestaande benamingen (van competenties) associaties oproepen die de uniciteit van het de verzamelde data te kort doen.

De transcripten zijn tevens geanalyseerd aan de hand van *Thematic Analysis* (TA) om antwoord te geven op onderzoeksvraag *d*. Deze kwalitatieve analysetechniek is geschikt om patronen en thema's van betekenis over de gehele breedte van de dataset te ontdekken (Braun & Clarke, 2006). De analyse heeft dezelfde stappen gevolgd als bij Deelstudie 1 is omschreven, maar had een andere focus. Er is tijdens de analyse namelijk specifiek gezocht naar de relatie tussen identiteit – competentie – obstakel, zoals deze bij *onderzoeksvragen a, b en c* aan bod komen. Deze relaties hebben geleid tot de ontwikkeling van drie profielen.

5.3 Resultaten

5.3.1 Gebruikte competenties bij het werken in een tussenfunctie

De geïnterviewde beheerders en boswachters benoemen veel *houding-, kennis-, en vaardigheidsaspecten* die horen bij het bekleden van hun tussenfunctie. Veelgenoemde aspecten zijn bijvoorbeeld vak-, gebieds- en mensenkennis; een open houding; professionaliteit; communiceren en samenwerken. Daarnaast lijkt het ook van belang te zijn om een positieve houding te hebben ten opzichte van de veranderde wereld, organisatie en functie: wanneer men het niet wil, zal de weerstand tegen de tussenfunctie hoog zijn. Op het hogere abstractieniveau van competenties – de combinatie van houding, kennis en

vaardigheid – kunnen vier overkoepelende thema's worden geabstraheerd. Deze thema's zijn als volgt onder te verdelen: *strategisch inzicht; autonoom opereren; balans bewaken; en verschillen overbruggen.*

Gezien de aard van een tussenfunctie, krijgen beheerders en boswachters te maken met uitdagingen in de samenwerking met partijen. **Strategisch inzicht** is een belangrijke factor in het probleemloos omgaan met deze uitdagingen. Respondenten die dit inzicht lijken te hebben, vertonen een bewustzijn van doelen, kansen en het tijdspad van processen en de rollen van betrokken personen. Ze kunnen flexibel inspelen op veranderingen die hierin plaatshebben.

Het bewustzijn begint bij het begrijpen van de kwaliteiten en **rol van de eigen persoon en organisatie**. Enkele respondenten lijken goed de gevarieerdheid van de eigen identiteit te begrijpen en deze af te bakenen. Dit inzicht wordt gebruikt om bewust een bepaalde rol aan te nemen opdat een bepaald doel wordt bereikt:

Wat ik altijd doe is, als vrijwilligers op zaterdag in het bos aan het werk zijn, dan neem ik mijn kinderen mee. Dan blijkt het ook opeens dat ik vader ben, dan denken die mensen 'oh dat is Theun die [werkt] bij Staatsbosbeheer en heeft ook twee kinderen' en 'oh wat leuk kinderen' (...) en dan komt dat contact gewoon makkelijker op gang. (Theun)

En: "Dus eigenlijk heeft het te maken met welke vorm van [...] beheer pas ik toe, hoe ga ik om met mijn bosbeheer, en hoe ga ik het vertellen aan de pers en media [...] Nou daar heb je gewoon een driehoek die je beheer en voorlichting dicht bij elkaar brengt en dat betekent dat ik goede afstemming moet hebben [...] met de beheerder, [...] met de faunabeheerder en met ons districtshoofd: wat willen we uitstralen, wat willen we, wat voor beheer willen we voeren, wat willen we vertellen?" (Luuk)

Daarnaast behoeft strategisch inzicht ook kennis van de kwaliteiten en **rollen van andere partijen**. Het is dan ook nodig om te begrijpen wat de behoeftes zijn van de verschillende partijen. Wanneer eigen kwaliteiten ontoereikend zijn om een bepaald doel te behalen zal een ander ingezet kunnen worden:

"die vrijwilliger, echt een moeilijk iemand. ja, heel omzichtig proberen om zijn vrouw een beetje te laten bemiddelen en weer een ander iemand [...] die dan wel met hem op kan schieten, dus ik probeer dan via haar om hem een beetje mee te krijgen" (Lyvia)

Om in de veranderende maatschappij de eigen doelen te behalen moeten beheerders en boswachters flexibel zijn. Ze moeten inspelen op doelen van andere partijen, om samen een **win-winsituatie te creëren**. Door snel in te spelen op ontwikkelingen kunnen kansen worden benut:

"als je aan de woordvoerders/gastheerkant zit, kun je beschermen door de mensen het juiste te laten zien, en te laten beleven. En tegelijkertijd kun je daar geld mee verdienen. Dus doordat je die 3 B's goed aan elkaar weet te verbinden, kan het elkaar stimuleren". (Luuk)

En: "we hebben over de 150 brandhoutklanten, die mensen die lossen ons probleem op, hè dus die betalen ons om ons bos te dunnen en dat is best wel heel mooi. Dus dus laten we zeggen, ons werk wordt gedaan, en ze betalen er ook nog voor. En die [komen] 1x in het jaar bij elkaar en vertellen [we] ze wat Staatsbosbeheer doet, dus [...] we hebben ook nog 150 ambassadeurs" (Theun)

En: "jullie zijn goed in verhardingen, nemen jullie nou de fietspaden in onderhoud, dan nemen wij de opgaande bossen voor onze rekening, want daar zijn wij goed in" (Jack)

In het complexe, belang-rijke werkveld van de respondenten is het niet altijd mogelijk doelen zonder slag of stoot te behalen. Soms is het nodig om het behalen van het doel in een breder perspectief te plaatsen: om de **stip op de horizon** te houden maar de realisatie er van uit te stellen om op de korte termijn andere nevendoelen te behalen, zoals een goede relatie met de omgeving:

"op een gegeven moment moet je stoppen want anders dan is de rek eruit, dan is het niet meer haalbaar en dan kunnen we misschien over 2-3 jaar nog eens kijken of we nog een stapje verder kunnen zetten, een soort stappenplan wordt het dan" (Luuk)

En: "Draagvlak en biodiversiteit dat botst ook heel vaak, maar dan kan je best wel meer draagvlak creëren en dan wat minder biodiversiteit maar dan moet het eindpunt wel wezen meer biodiversiteit, even een terugslag kan voor 2-3 jaar, maar het moet over 10 jaar wel veel beter worden, of over 20 jaar". (Theun)

Deze flexibiliteit moet ook worden ingezet bij het omgaan van weerstand. Door **verschillende methodieken** (naast personen) in te zetten kan er op een slimme manier weerstand worden omzeild zodat het einddoel toch behaald wordt:

"dan voel ik mij te verantwoordelijk voor zoiets en dan neem ik ook wel eens verkeerde rollen op me, [...] dat ik de Boswachter VPR ben die daarin [...] het gebied [...] het verhaal vertelt, [...] daar ga ik ook wel eens op de stoel van de Beheerder zitten omdat we door moeten." (Willem)

En: "als ik er niet doorheen kan, ga ik er zeker omheen, ja. Om te komen waar ik wil komen, ja [...] soms gaat dat wel met slag of stoot" (Luuk)

En: "we zijn nu bezig om met elkaar samen te werken, dus dan zeg je van 'wat wil jij?', 'nou ik wil dat', en 'wij willen dat, nou kunnen we het ook samen doen', of ik ben dan soms ook heel makkelijk. Dan denk ik: 'als jij het beter weet dan ik, dan doe je het toch lekker zelf, voel maar even hoe wij dat voelen'" (Theun)

De geïnterviewde respondenten krijgen, doordat zij in een tussenfunctie verkeren, tijdens hun werkzaamheden te maken met grote keur aan mensen en partijen, zowel intern als extern. Binnen Staatsbosbeheer zijn dit onder meer collega's in eenzelfde functie, teamgenoten, specialisten zoals ecologen of rentmeesters, leidinggevend en meer. Buiten Staatsbosbeheer krijgen zij te maken met onder meer bewoners en bezoekers van een gebied, recreatie- en actiegroepen, agrariërs, en externe partijen zoals andere terreinbeherende organisaties en gemeenten. Het communiceren met andersdenkenden is door de vanzelfsprekende samenwerking een belangrijk onderdeel van hun functie. Het inleven in de belevingswereld van 'de ander' en daarop de eigen 'taal' aanpassen lijkt daarbij een belangrijke factor: **verschillen overbruggen**. Het belang van dit thema kan worden geïllustreerd met de volgende quote:

"Als ik in de recreatief-toeristische sector had willen werken, had ik nooit de boswachtersopleiding gedaan natuurlijk he. Maar er wordt wel van een boswachter gevraagd dat hij zich daarmee bemoeit, dus daar is extra kennis nodig: pers en media, woordvoering, social media wordt steeds

belangrijker. Dus mensen die een verhaal goed kunnen overbrengen, dus met de juiste woorden, die zijn belangrijk. (Luuk)

Het **denk- en kennisniveau**, zowel intern als extern, is één van de verschillen die moet worden overbrugd. De respondenten passen hier hun taalgebruik en tactiek op aan:

"ik probeer wel 'Jip en Janneke taal' te praten" (Sylvan)

En: "extern heb ik wel geduld, omdat mensen niet beter weten, die moeten in de materie thuis worden gebracht hè, dus die moet je meenemen en enthousiasmeren, meenemen, PowerPoint laten zien, boeken delen, kennis delen, ergens heen gaan, excursie organiseren, want die mensen zijn leek, en dan merk je dat je ze kunt enthousiasmeren, dat ze dat gaan doen" (Theun).

In de samenwerking met bijvoorbeeld andere afdelingen binnen Staatsbosbeheer krijgt men te maken met verschillende denkbeelden. Men moet daarom ook verschillen in **inhoudelijke interesses en tegenstellingen in belangen** overbruggen. De respondenten proberen op verscheidene manieren deze tegenstellingen te slechten, waaronder door goed te luisteren en de ander proberen te begrijpen:

"Wat ik doe is gewoon mijn standpunt helder neerzetten en een ander de ruimte te geven om erover na te denken en er wat van te vinden" (Luuk)

En: "en je brengt dat nou van 'cultuurhistorie en we gaan een avond met streekbewoners beleggen en we gaan bediscussiëren hoe we dat gaan opknappen', dan komen er heel veel mensen, die vinden dat prachtig, en dan heb je dus een ontzettend mooie ingang om Thuis in de streek te raken". (Sylvan)

En: "voorlichtingslezingen, voorlichtingsbijeenkomsten, excursies, dus gewoon samen in het veld gaan kijken, dus ja, zowel binnen als buiten, binnen dan door een beredenering op te bouwen, waarbij ik dingen laat zien en buiten in het terrein ook gaan kijken" (Lyvia)

En: "die vrijwilligers ergeren zich kapot aan [het beheer] dus dan krijg je nogal wel eens conflicterende belangen ja. [...] proberen uit te leggen he, aan de vrijwilligers uit leggen wat die [beheerders] doen en aan de [beheerders] proberen uit te leggen wat de vrijwilligers doen en waarom ze zich zo gedragen, wat er allemaal achter zit en hoe je het eventueel anders zou kunnen doen" (Lyvia)

Binnen hun tussenfunctie opereren beheerders en boswachters als schakel tussen beleid en praktijk. Zij moeten daarbij de **balans bewaken** tussen enerzijds de doelen van Staatsbosbeheer en anderzijds de belangen van andere organisaties waar Staatsbosbeheer mee te maken krijgt in zijn werk.

De respondenten moeten de verschillende **doelen van Staatsbosbeheer**, in het beleid onder de noemers *beschermen, beleven en benutten* weggezet, in de praktijk realiseren. Dat betekent dat zij zelfstandig een afweging moeten maken tot het combineren van doelen of het voor laten gaan van één van de doelen. Zij moeten daarbij soms ook hun eigen ideeën opzij zetten:

"ik denk door heel goed met mensen praten, door goed naar mensen te luisteren, dat dat best wel mee valt, en dat is de juiste balans daarin te vinden: soms is die meer op beschermen, soms meer op beleven" (Willem)

Doordat Staatsbosbeheer een maatschappelijke organisatie is krijgen beheerders en boswachters te maken met **externe belangen**. Deze belangen moeten zij afwegen tegen de doelen van de organisatie, maar zij moeten daarnaast ook de belangen van externe partijen tegen elkaar afwegen:

"[je kunt] dus niet dienstverlenend zijn aan het individu, maar komt er een vraag vanuit de maatschappij om een nieuw fietspad aan te leggen, dan zijn er opeens 100.000 mensen, en dan kun je dan dus ook onderhandelen: 'wij willen wel op die plek onze natuurwaarden iets naar beneden brengen om daar een fietspad te beheren'" (Theun)

En: "argumenten haal ik vaak wel uit beleidstukken, je moet per situatie kijken hoe het natuurgebied ligt, en hoe de omstandigheden er omheen zijn, welke mensen hebben er belang bij, vooral ook de natuurwaarden die er zitten probeer ik een afweging te maken die in ieder geval het beste" (Lyvia)

En: "dat is bemiddeling, [...] maar ook wel standpunten innemen. Je moet wel zegen van 'nou, daar staat Staatsbosbeheer voor' [...] je moet proberen altijd met elkaar te blijven praten, en proberen compromissen te sluiten, [...] dan probeer ik er natuurlijk voor Staatsbosbeheer alles uit te halen." (Jack)

Als tussenfunctionaris werken beheerders en boswachters deels zelfstandig aan het verzilveren van Staatsbosbeheer-doelen. Binnen het krachtenveld van belangen moeten zij **autonoom opereren**. Dit geeft hen veel vrijheid tot het nemen van besluiten, maar ook verantwoordelijkheid.

Doordat zij zelfstandig werken is er ruimte om de **eigen weg te bewandelen** binnen de organisatie. Met overtuiging en doorzettingsvermogen kunnen dan, ook bij interne weerstand, toch doelen behaald worden:

"en daarbij je eigen weg een beetje durft te zoeken binnen de organisatie, en tegen wat schenen durft te trappen dat je het dan toch wel soms gerealiseerd krijgt." (Willem)

En: "er is wel beleid maar het geeft heel veel... er is zeker beleid met heel veel woorden ook maar je hebt echt wel ruimte om per situatie of per gebied dat in te vullen" (Lyvia)

En: "als jij een besluit krijgt van je leidinggevende, kun je natuurlijk voor 100% volgen. Je kan ook de keuze maken het voor 80 te doen, voor 80%, of je kan zeggen: 'het klopt niet om die en die reden en ik vind dat het om die en die reden moet'." (Theun)

Het risico van zelfstandigheid is dat individuen te solistisch opereren. Men moet daarom ook bewust blijven samenwerken met collega's door **in contact te blijven** en samen doelen te bereiken en de verantwoordelijkheid te delen:

"een positief effect van al dat opschalen [...] je komt meer collega's tegen en die hebben allemaal weer andere deskundigheid en [...] iemand blijkt ergens zich in te hebben verdiept of iets eerder bij de hand gehad te hebben, dus buiten de overleggen die er georganiseerd al zijn is het verrassend leuk om nieuwe collega's tegen te komen" (Lyvia)

En: "dat is een hele zware klus om dat tussen de oren van de beheerders te krijgen, dus ik houd mijn hart vast als dat allemaal Europees aanbesteed

gaat worden, maar goed, daarin heb ik wel veel met mijn collega uit [een andere regio], samengewerkt, vooral informatie uitwisselen van 'hoe pakken jullie dat aan?'" (Lyvia)

5.3.2 Ervaren obstakels bij het werken in een tussenfunctie

De obstakels die de geïnterviewde beheerders en boswachters ervaren in het uitvoeren van hun tussenfunctie zijn onder te verdelen in drie categorieën: persoonlijke obstakels; functiegerelateerde obstakels; en organisatorische obstakels. Onder *persoonlijke obstakels* vallen de ervaringen die te maken hebben met het karakter en voorkeuren van het individu. *Functiegerelateerde obstakels* betreffen de ervaringen die vooral met de functie te maken hebben en door middel van opleiding mogelijk zijn te voorkomen. *Organisatorische obstakels* zijn de obstakels die binnen de organisatie worden ervaren, waarbij de veranderingen binnen de organisatie een belangrijke rol spelen. In het kader van dit onderzoek worden vooral de functiegerelateerde obstakels uitgebreid behandeld, met de gedachte dat deze voorkomen zouden kunnen worden door een bredere opleiding. De organisatorische obstakels zullen ook worden benoemd als aandachtspunt voor Staatsbosbeheer.

Functiegerelateerde obstakels

De obstakels die beheerders en boswachters ervaren, gerelateerd aan hun functie, zijn in vier overkoepelende thema's onder te verdelen: *verschillen overbruggen; strategisch inzicht; balans bewaken; en autonomie & solisme.*

De geïnterviewde respondenten zijn allen zeer gepassioneerd over hun vak en dragen graag met enthousiasme hun kennis over. Zij zijn over het algemeen geneigd om te communiceren vanuit de inhoud. Echter vormt deze emotionele en inhoudelijke betrokkenheid ook een obstakel in het communiceren met andersdenkenden of mensen met minder kennis over een bepaald onderwerp. Het inleven in de belevingswereld van 'de ander' en daarop zijn eigen 'taal' aanpassen vormt een obstakel: **verschillen overbruggen.**

Het **verschil in denkniveau**, zowel intern als extern, zorgt er voor dat de er in sommige gevallen langs elkaar heen wordt gepraat:

"ik probeer ze [collega's] gewoon op voet van gelijkheid tegemoet te treden, en dat lukt op zich wel redelijk aardig, maar [...] in de communicatie merk ik toch gewoon, dat werkt niet, dingen die ik vind, of breng, dat landt niet, of ze snappen mij niet [...] en het merendeel wil gewoon van 'ja of nee', kort, praktisch, klaar boem, en ik zit anders in elkaar". (Sylvan)

En: *"intern heb ik geen geduld, en extern heb ik wel geduld, omdat mensen niet beter weten, die moeten in de materie thuis worden gebracht [...] intern moet je dat dus ook doen, en dat vind ik dan altijd heel gek, dat die mensen dat niet weten van, ik denk ja je hebt toch al 10 jaar bij Staatsbosbeheer gewerkt, je mag toch verwachten dat je bepaalde dingen wel weet, en dat blijkt dan helemaal niet zo te zijn" (Theun)*

In het samenwerken met andere afdelingen – binnen Staatsbosbeheer – loopt men aan tegen een **verschil in inhoudelijke focus en tegenstellingen in belangen**. Zo ervaren zij dat de ideeën van anderen op andere denkbeelden zijn gestoeld:

"waar ik moeite mee heb is met de specialist, de specialist die te pas en te onpas zijn veto uitspreekt in zijn specialisme. 'Ik ben er op tegen, want ...',

echter zijn zaken altijd veel complexer dan één specialisme, en dus moet de specialist zijn plek weten, in het geheel van raders. En dan mag je dat zo vinden, maar hij mag zijn mening niet doordrammen” (Theun)

En: “intern toch wel eens de tegenstellingen die er zijn over het [beheer], dat daar andere mensen nog eens anders over zullen denken, daar heb ik wel eens moeite mee” (Jack)

En: “... dat die stafmedewerkers die op een breed niveau kijken en district-medewerkers, die Boswachters, Beheerders die op hun eigen gebied op een wat smaller niveau bekijken, [...] en waarbij je soms een keuze voor de districtshoofden [staat] en soms ook wel door districtsmedewerkers dat ze daar niet aan meewerken en dat is wel eens jammer daar loop je ook wel eens tegenaan of ja die dus andere prioriteiten leggen die dus nee zeggen op een verkeerde manier” (Willem)

Ook lopen de geïnterviewde aan tegen een **verschil in aanpak** (in communicatie en werken), die veroorzaakt wordt door de benaderingswijzen van afdelingen of de tijdsgeest:

“als een idee van mij niet goed is, dan moet je op basis van argumenten, dat beargumenteren, en niet op basis van beleid of eh noem maar iets [...] daar zit heel vaak communicatieverschil in ja, ja [...] dan dat loopt altijd een hele tijd en dan moet op een gegeven moment mijn leidinggevende erbij, en dan hun leidinggevende en dan moet dat beslecht worden (Theun)

En: “maar mensen die die het langer dan tien jaar bij Staatsbosbeheer werken [...] die hebben nog heel veel zelfstandig moeten werken, daar zijn ze op aangenomen en sommige hebben er dus echt last van om in teamverband te moeten opereren. Da’s niet zo heel eenvoudig voor mensen. (Willem)

En: “ik kreeg direct al een mailtje van ‘patsboem’, [...] en dan heb ik zoiets van, ‘ik wil best samenwerken, ik wil best praten, maar doe dat niet via de mail, bel me dan, of maak een afspraak, in het veld of kom even langs, maar niet zo.” (Jack)

Een persoonlijke ‘klik’ lijkt echter ook van belang in het succesvol kunnen samenwerken en communiceren. Soms is simpelweg geen overeenkomst in karakters (het op één lijn zitten met iemand, je op je gemak voelen):

“er is één participatieclub daar is denk ik één man die toch wel heel erg de overhand neemt en heel erg eigenlijk altijd wel een beetje zijn gelijk wil krijgen en niet precies weet wat het beheer inhoudt, daar heb ik nog wel eens wat moeite mee” (Jack)

In hun tussenfunctie krijgen beheerders en boswachters te maken met weerstand en tegenslag: doelen kunnen niet altijd direct gehaald worden doordat ze als maatschappelijke organisatie samenwerken met ‘de buitenwereld’. Uit de analyse van *onderzoeksvraag c* is gebleken dat de één een groot scala aan tactieken heeft om om te gaan met dergelijke weerstand: procesmatig **strategisch inzicht**. Dit obstakel is echter niet expliciet als gebrek genoemd door de respondenten, maar dit kan impliciet worden waargenomen in de verschillende profielen (zie pagina 39-40). Omdat enkele respondenten deze vaardigheid wel omschrijven, en omdat het hen lijkt te helpen in hun functioneren, lijkt het vanzelfsprekend dat dit een belangrijke competentie is. Doordat er echter geen expliciete verwijzing is naar strategisch inzicht, wordt deze niet onderbouwd met quotes van de respondenten.

Thema's die een rol spelen bij strategisch inzicht zijn:

- Inzicht hebben verschillende tactieken/methodieken die gebruikt kunnen worden om flexibel om te gaan met weerstand en toch het einddoel te behalen
- Inzicht hebben in eigen rollen en van andere partijen, de kwaliteiten van anderen en het kunnen inzetten daarvan ten behoeve van het einddoel
- Kansen benutten / win-winsituaties herkennen, snel handelen
- Afweging van lange en korte termijndoelen en acties

Beheerders en boswachters zijn de schakel tussen de maatschappij en Staatsbosbeheer, tussen beleid en praktijk. Een van hun belangrijkste taken is het **bewaken van de balans** tussen alle verschillende belangen en doelen, zowel intern als extern. De één gaat hier flexibel mee om, de ander ervaart dit als een obstakel.

Allereerst moeten beheerders en boswachters **interne inhoudelijke doelen** afwegen. Het betreft hier de drie doelen van *beschermen* – *beleven* – *benutten* die in het ondernemingsplan als koers bestempeld zijn. In de praktijk betekent dit dat zij op regelmatige basis zelfstandig keuzes moeten maken omtrent de realisatie hiervan in het veld. Ze moeten hierbij compromissen sluiten; met collega's of met hun eigen principes. Dat dit als een uitdaging wordt ervaren, blijkt het de volgende citaten:

"zeker voor de oudere mensen hier was het heel normaal dat beschermen altijd [de] belangrijkste factor was, als je naar een boscoloog gaat die zal die zal zeggen 'ja we moeten bos beschermen, dat is onze eerste ambitie', of een kernteam of een bioloog zal het ook zeggen, die wil de soorten beschermen, die wil biodiversiteit, nou tegelijkertijd is er ook een deel van Staatsbosbeheer, en ook de inrichting dusdanig veranderd naar de kant van beleven en benutten en met name die laatste waar ik soms heel erg moeite mee heb, dus hoe gaan we die benutten-kant wegzetten bij Staatsbosbeheer?" (Luuk)

Daarnaast krijgen beheerders en boswachters te maken met externe belangen. Omdat Staatsbosbeheer een maatschappelijke organisatie is, krijgen zij misschien nog meer (dan particuliere organisaties) te maken met vragen vanuit 'de maatschappij'. Deze **externe belangen** moeten zij afwegen tegen de inhoudelijke en procesmatige doelen van de eigen organisatie. Ze moeten hierbij ook rekening houden met de verstandhouding met externe partijen:

"ja, soms moet je ook concluderen van, ja, een bijzonder gebiedje, wat een bijzonder gebiedje, [...] maar nu is het niet op termijn houdbaar, je kan het niet in de benen houden, dan kom ik dus op een heel moeilijk gebied van ga ik dit opgeven of ga ik knokken om dit gebiedje in de benen te houden?" (Sylvan)

En: *"zeker als je projecten met meerdere partners uitvoert dan zul je al die belangen van al die partners moeten meenemen (...). ja, en dat kan ook wel hoor, maar soms is dat moeilijk, waaraan ik dat het beste kan duiden is, er is soms inderdaad het belang van Staatsbosbeheer moet vertegenwoordigen én het proces moet begeleiden dus dat je een dubbelrol hebt." (Willem)*

En: *"[in deze regio] heb je zoveel partijen [...] maar die ene die kijkt alleen maar naar de vogels, de andere kijkt alleen maar naar de bruine kiekendief, dan heb je een groep die kijkt alleen naar de grote vuurvlieder, weer een ander die kijkt naar de libellen [...] en de recreanten die willen*

varen [...] en dan heb je die recreatieondernemer.. ja, een heel dynamisch gebied, maar een heel moeilijk gebied, altijd conflicten.” (Jack)

Een belangrijk kenmerk van tussenfunctie is dat het individu relatief autonoom werkt. De geïnterviewde respondenten ervaren zowel de kracht als de nadelen van deze autonomie. Ze waarderen enerzijds de vrijheid in het maken van besluiten die de functie met zich meebrengt, maar moeten hierbij ook samenwerken binnen een team: het bewaken van de balans tussen **autonomie & isolatie**.

De autonomie die individuen ervaren heeft bij sommigen de keerzijde dat zij zich **niet gewaardeerd en voldoende ondersteund voelen** om de autonomie vol te houden:

“ja maar ... heb ik proberen te bewandelen hoor en dan bereik je niet niet altijd iedereen, hoewel je daar wel je best voor doet (...) ja om om om dat anderen soms niet de verantwoordelijkheid dan wel de prioriteit daar niet neerleggen.” (Willem)

De respondenten lopen echter ook tegen **de autonomie van andere collega's** aan, die op hun positie ook weer de vrijheid hebben/nemen om zelfstandig/solistisch keuzes te maken over bijvoorbeeld het uit te voeren beleid:

“je maakt een afspraak met ze of probeert een afspraak met ze te maken wat dus ook niet altijd lukt maar binnen binnen dit project is er een een ontwerpdocument aan vooraf gegaan die, zeg maar, ook voor is gelegd aan dat district, die medewerkers, in die zin probeer je ze verantwoordelijk te maken, maar als ze dat naast zich neerleggen euh en daarbij geen prioriteit leggen dus ook niet altijd een afspraak met je willen maken dan loop je ook wel eens tegenaan en dan is dat heel lastig.” (Willem)

De werkzaamheden binnen Staatsbosbeheer zijn echter erg nauw met elkaar verbonden, en de **functies overlappen** elkaar dan ook gauw. Dit vormt een spanningsveld met de autonomie die een tussenfunctie met zich meebrengt, waardoor ze in overleg moeten treden met collega's:

“het is ook weleens lastig omdat Staatsbosbeheer de functie beheerder en boswachter van elkaar heeft losgezet, dus je bent of beheerder of boswachter en in een boswachterij eh lopen nou eenmaal die dingen heel snel door elkaar heen” (Luuk)

Respondenten omschrijven ook dat hun functie soms wordt benaderd als 'het einde van de lijn'. Hun **autonomie wordt dan bedreigd** doordat er van 'bovenaf' taken worden opgelegd:

“Ik ben aangenomen om de biodiversiteit te bewaken, en als ik dan hoor dat er in bepaalde gevallen bijna geëist wordt dat je dat loslaat [...] Dan voel ik over me heen gelopen, en daar is niemand die daar dan aandacht aan besteedt [...] dat vind ik heel moeilijk, dat vind ik ja, ik denk 'maar ja, jullie hebben mij aangenomen om dat soort dingen te doen en als je wil dat dat in dit geval opzij gezet wordt... kom daar dan op zijn minst voor uit, of praat erover of regel het niet van bovenaf en laat mij het verder maar uitzoeken'. (Lyvia)

En: *“Staatsbosbeheer algemeen die bepaalt natuurlijk heel veel voor heel veel thema's en onderwerpen welke richting wij in willen [...]. En omdat ik boswachter ben en een soort eindfase ben, je hebt natuurlijk een*

heleboel mensen boven mij nog, in de staf in de regiokantoren en het hoofdkantoor die ook allemaal met Staatsbosbeheer bezig zijn en dingen bedenken. En het wil nog weleens gebeuren dat de boswachter daarin overgeslagen wordt of vergeten wordt of terwijl die wel dagelijks in dat gebied aan het werk is, dus dan voel je je weleens niet helemaal onderdeel van een gedachte. Of van een keuze" (Luuk)

Organisatorische obstakels

De organisatorische obstakels die beheerders en boswachters ervaren zijn in twee overkoepelende thema's onder te verdelen: *de veranderende organisatie*; en *de verzuilde organisatie*.

Staatsbosbeheer wordt door de respondenten getypeerd als een veranderende organisatie. Deze veranderingen brengen zowel onzekerheid als onduidelijkheid met zich mee.

De organisatie heeft enerzijds te maken met een nieuwe missie van ondernemen, en anderzijds is het werk in de praktijk nog ambtelijk. Dit wordt geïd door **incongruentie tussen missie en praktijk**. Zo heeft het management meerdere doelen gesteld, die volgens de respondenten niet (altijd) met elkaar stroken, zoals Thuis in de streek, het Europees aanbesteden van projecten en de opschaling van de werkgebieden.

"het is lastig plannen om om dat je er dan weer dingen tussendoor moet doen die dan belangrijk worden gevonden vanuit de organisatie waar je dan weer alle zeilen bij moet zetten om het klaar te krijgen maar van de andere kant, ja het verveelt inderdaad nooit." (Lyvia)

En: *"wij willen bijvoorbeeld dat al het werk openbaar aanbesteed is hè, dus je moet openbaar, dan kan iedereen inschrijven, maar wij wilden een aannemer uit de streek, het liefst iemand uit het dorp, want die heeft het gevoel. Die man die komt met zijn kinderen en zijn kleinkinderen die zegt dit heeft opa vroeger nog gemaakt, dus dat gevoel wil je terugbrengen in die dingen, en dan moet je helemaal niet iemand hebben van 100 km verder weg die alleen om geld wil verdienen, deze mensen die werken ook voor de eer daar en dat is ook Thuis in de streek. En dan word je dus tegengehouden dat ze zeggen 'maar het moet openbaar aanbesteed worden' en dan moet je een truc uithalen om dat niet te doen. En dat mag niet" (Theun)*

En: *"toen kon ik [...] bij wijze van spreken het nog wel in een paar dagen befietzen en en mensen die je tegenkwam die kende mij allemaal maar nou is dat absoluut niet meer" (Lyvia)*

De respondenten ervaren daarnaast het **cultuurverschil tussen 'oud' en 'nieuw'** ook als een obstakel. Het nieuwe Staatsbosbeheer kenmerkt zich door de termen *ondernemen, beschermen, benutten, beleven* en *teamwerken*, terwijl het oude gericht is op *zelfstandig werken* en *beschermen*:

"dat is ook niet eenvoudig om dat bij elkaar te krijgen. [...] Nou en dan hebben we hier ook nog te maken met een behoorlijk leeftijdsverschil tussen de jongeren en de ouderen. Dat voorzie ik ook nog wel als een probleem. Ja, jongeren zijn in een andere omgeving, in een ander type bosbeheer opgegroeid. En ook in een andere opleiding, dan de oudere generatie" (Luuk)

En: "minder want die [de directie] praten soms lang over over dingen. (...) en dat is soms ook wel goed dat er heel goed over wordt gepraat, maar soms dus ook niet omdat je dan dus kansen mist" (Willem)

De organisatie wordt door de respondenten gekenmerkt als een organisatie die geen volledige eenheid vormt: **de verzuilde organisatie**. Zo ervaren zij dat er een kloof bestaat tussen de inhoudelijke afdelingen, maar ook tussen locaties.

De doelen van Staatsbosbeheer worden zijn terug te brengen tot beschermen – beleven – benutten. Hoewel iedere afdeling of divisie het zelfde doel nastreeft, ervaren de respondenten dat er weinig contact onderling is en dat de **verschillende divisies** los van elkaar opereren. Dit ervaren zij als obstakel in hun werk:

"Dienstverlening is, hoewel we daar ook gewoon over 'we' moeten spreken zeg maar, maar dat is altijd wel een tak geweest die wat meer op het geld verdienen heeft gezeten. (Willem)

En: "heb weleens een conflict met grond & gebouwen [...]dat er bijvoorbeeld een woning van ons leegstaat, en dat wij dan een geschikte huurder hebben, dan vragen we om die zaak af te handelen en dan doen ze het niet. [...]in mijn perceptie stuurt de lijn, hè, dus wij sturen hun. Echter er zit ook een hiërarchisch verschil in. dus dan wordt ie aangestuurd door lager, en dat dat sommige mensen die... begrijpen dat niet goed [...] dan is het eindresultaat bijvoorbeeld hydrologisch weer kloppend te maken, moet je ook met mensen met rentmeesters natuurlijk zeggen van nou, we hebben dat gebouw, kijk het gebouw is misschien wel een miljard waard, maar we zijn met 10 miljoen ook heel tevreden want dat levert meerwaarde op voor de natuur, en dat snappen ze niet altijd, dan gaan ze te snel voor het geld (Theun)

De **verschillende werklocaties**, zeker het verschil tussen staf en beheerteams, vormt ook een obstakel omdat men elkaar niet vaak informeel tegenkomt:

"ik kan me echt voorstellen dat wanneer je alleen maar in het district of een beheereenheid werkt en die collega's [in Driebergen] nooit echt ontmoet die kloof groter kan zijn, dat gevoel van een kloof." (Willem)

Persoonlijke obstakels

De obstakels die beheerders en boswachters ervaren, die niet per se gerelateerd zijn aan hun functie of de organisatie, noemen we persoonlijke obstakels. Deze zijn onder te verdelen in twee thema's: *emotionele betrokkenheid; en rolbepaling*.

Alle respondenten geven aan dat liefde voor natuur een belangrijke reden is om het werk van boswachter of beheerder te doen: ze hebben een drang om natuur te beschermen. Dat zorgt er voor dat zij **emotioneel** zeer **betrokken** zijn bij het werk. Dat maakt het voor hen lastig om hun eigen doelen (d.w.z. natuur beschermen) op zij te zetten voor de belangen van de organisatie of de maatschappij:

"dat klinkt heel raar, maar ben je emotioneel betrokken zeg maar [...] en is dat dus soms wel lastig om om echt het proces van de inhoud te scheiden"
(Willem)

En: *"wij moeten beschermen beleven en benutten, nou en we zijn Staatsbosbeheer, wij hebben agrarische gebieden waar wij een speciaal beheer voeren [...] en dan denk ik 'verdikkeme, net in die periode dat alle vogels broeden, of dat nou een koolmees is of een kruisbek, dat maakt voor mij dan niet uit, en dan ga je vellen in dat soort bossen', en dat kan ik verder niet verklaren, dat voelt niet goed!"* (Jack)

En: *"Om daar de juiste koers in te varen, en dus kom ik soms weleens in de knoop met mijn persoonlijke ideeën als boswachter bij Staatsbosbeheer, die ik zelf erg vind passen bij een organisatie als Staatsbosbeheer, en die van Staatsbosbeheer zelf en de strategie die ze kiest dat is soms ook een zoektocht"* (Luuk)

Als personen in een publieke functie krijgen ze ook te maken met de verwachtingen van de maatschappij omtrent hun **rol**. Doordat ze een uniform dragen zijn ze door de buitenwereld makkelijk te herkennen. Die buitenwereld ziet echter niet de nuances van verschillende functieprofielen en verantwoordelijkheden. Beheerders en boswachters moeten hierop inspelen of aan voldoen:

"tuurlijk heb je wel eens meningsverschil over iets en we behoren als ambtenaar ook correct te reageren maar ik ben ook weleens een mens"
(Jack)

En: *"heel vaak een beeld die niet klopt bij de werkelijkheid he. Er bestaat ook heel vaak een negatief beeld, een ouderwetse vent die mensen bekeurt weet je wel, en die een beetje rondrijdt in het bos"* (Luuk)

5.3.3 Samenhang tussen identiteit, gebruikte competenties en ervaren obstakels in een tussenfunctie

Er zijn drie profielen te onderscheiden in de manier waarop geïnterviewden hun functie ervaren en invullen. Deze profielen geven inzicht in de relatie tussen identiteit, gebruikte competenties, en ervaren obstakels. Het idee hierbij is dat de manier waarop iemand zichzelf en zijn/haar functie ziet, invloed heeft op de manier waarop hij/zij de functie invult en het type obstakel dat daarin wordt ervaren. De ontwikkelde profielen zijn een stereotypering en abstractie van de ervaringen van verscheidene respondenten. De profielen zijn dus niet gebaseerd op één enkel persoon en naam en geslacht zijn fictief.

Profiel 1 | Andries

Andries is een *natuurliefhebber* in hart en nieren en gelooft in de intrinsieke waarde van natuur: natuur moet worden behouden voor volgende generaties. Hij is zowel in zijn werk als zijn vrije tijd graag inhoudelijk bezig met natuur. Hij is een echte specialist. In zijn functie vindt hij het meest makkelijk en prettig om met mensen – zowel intern als extern – samen te werken die zijn kennis en interesses delen. Communicatie is daardoor vaak inhoudelijk. Echter wanneer zienswijzen of belangentegenstellingen overschreden moeten worden kan dat (emotionele) weerstand opleveren:

"ik voel me gewoon niet zo senang in dat soort [...] overlegverbanden, ik ben meer van de inhoud"

Dat maakt het moeilijk om in de communicatie verschillen te overbruggen:

"de belangentegenstellingen [...] intern, je wilt een bepaald dier, je wilt een gebied natter hebben, nou, dan gaat de opzichter steigeren, die zegt 'dan kan ik het niet beheren', 'ja, niet beheren, zorg maar dat je goed materieel hebt'. [...]. Dat is lastig [...] dan heb je dus ja, toch wel eens wat gedoe"

Hij is emotioneel erg betrokken bij de beschermingsdoelstelling van Staatsbosbeheer en hij vindt het moeilijk om te gaan met belangentegenstellingen die afbreuk doen aan zijn persoonlijke overtuiging:

"om mijn eigen betrokkenheid te relativieren, dat dat het moeilijkste is [...] want er zijn situaties waarin je best een compromis zou kunnen bereiken terwijl ik denk van 'ja maar, voor de natuur, voor de biodiversiteit is dit en dit het beste', en ik kan me voorstellen dat Staatsbosbeheer in sommige situaties [...] er bij gebaat is dat ik dat loslaat, en dat vind ik het moeilijkste, dat doe ik dan uiteindelijk wel hoor, maar ik vind het wel moeilijk"

Als oplossing stelt hij zich dan bewust professioneel als 'Staatsbosbeheerder' op:

"zo professioneel ben ik wel dat ik denk 'Staatsbosbeheer wil het zo', ik vind het jammer ik vind het geen goede keuze [...] maar Staatsbosbeheer wil het zo, dus nouja goed, dan doe ik het naar beste kunnen wat ik dan wel kan doen"

Hij is er van overtuigd dat werkzaamheden die niet direct met de inhoud te maken hebben niet bij zijn functie als specialist horen. Hij houdt zich in zijn werk liever niet bezig met zaken als administratie of participatie. Taken die minder goed bij hem passen laat hij liever door een ander uitvoeren:

"op het moment dat je met boze burgers te maken krijgt die 'het er niet mee eens zijn', of die dingen helemaal anders willen ja, [...] dan denk ik 'dat is het feestje van de boswachter VPR'".

En: "als het niet aan de natuurwaarden raakt, dan is het inderdaad voor de VPR"

De huidige veranderingen bij Staatsbosbeheer, zoals de verbreding van de functie, ziet hij als een bedreiging voor de organisatie en de inhoudelijkheid van zijn functie:

"[vroeger] was er gewoon heel veel belangstelling voor wat je deed en voor wat je had gevonden aan soorten en praatte je onderling ook veel over 'ik heb daar die en die soort gezien, die soort is daar verschenen, hoe komt dat nou?' [...] en in de normale overlegstructuren gaat dat amper over onze corebusiness, het gaat over jaarplannen, prognoses, doelrealisatie, over [...] reorganisatie, over dop, over SNL, over capaciteit."

En: "dan kom je in allerlei juridische toestanden terecht die je eigenlijk niet wil en die heel veel energie vreten en voor de natuur niets opleveren en die houden mij af van mijn werk, van de corebusiness."

In deze tussenfunctie krijgt hij ook te maken met de verhouding tussen zijn functie en de verwachtingen die de organisatie van bovenaf oplegt:

"je bent [...] toch een soort van duizendpoot, of een schaap met vijf poten, je moet overal verstand van hebben [...] je moet in moeilijke processen de belangen van Staatsbosbeheer behartigen en vertegenwoordigen en dat wordt ook gewoon steeds complexer en als ik dus vanuit mijn hele gedetailleerde kennis moet adviseren [...] dat is lastig"

Profiel 2 | Marten

Marten is, net als Andries, een echte *natuurliefhebber*: hij haalt voldoening uit het beschermen van de natuur. Hij ziet zijn werk als een roeping. Hij houdt zich in zijn vrije tijd graag bezig met natuur en met zijn werk; de verantwoordelijkheid die hij voelt houdt namelijk niet om 5 uur op. Hij ziet beschermen van natuur als belangrijkste doel, maar werkt ook actief aan *beleven* en *benutten*. Hoewel het vinden van die balans daarin een uitdagende opgave is, is hij er van overtuigd dat de juiste balans Staatsbobsbeheer in staat stelt om de natuur te beschermen:

"de basis waar ik uit handel, moet altijd zijn dat het beter is voor de natuur en als het beter is voor de natuur, worden we er ook financieel beter van, andersom niet"

En: *"als je een hogere betrokkenheid bij de Nederlandse burgers en de natuur krijgt, heb je ook een hogere beschermende factor"*

En: *"Draagvlak en biodiversiteit, dat botst ook heel vaak, maar dan kan je best wel meer draagvlak creëren en wat minder biodiversiteit maar dan moet het eindpunt wel wezen meer biodiversiteit, even een terugslag kan voor 2-3 jaar, maar het moet over 10 jaar wel veel beter worden"*

Zijn functie ervaart hij als publiekelijk, vergelijkbaar met een brandweer- of politiemann. Ook de gebieden van Staatsbosbeheer ziet hij als gemeengoed, en hij is er van overtuigd dat je andere nodig hebt om je doelen te bereiken.

"het is Staats-bosbeheer [...] het bos [is] van ons allemaal en als je dat blijft vasthouden, dan ga je ook anders met mensen om."

In deze samenwerking probeert hij zich in te leven in de zienswijzen van anderen en hij schuwt belangentegenstellingen niet. Hij treedt de omgeving tegemoet op voet van gelijkheid en openheid:

"we stellen ons wat kwetsbaarder en open en transparanter op. En op die manier kun je ook wat, die ruimte wat meer gebruiken."

Daarbij vind hij een goede verstandhouding met de omgeving een belangrijk gegeven:

"het zijn onze burens, en dat [verslechtering van relaties] moet je ook niet willen, je moet altijd wel met elkaar fatsoenlijk in gesprek kunnen blijven"

Hoewel hij ook andere strategieën gebruikt om zijn doelen te bereiken, communiceert hij graag vanuit de inhoud om mensen te overtuigen en te enthousiasmeren:

"wat ik doe is gewoon mijn standpunt helder neerzetten en een ander de ruimte te geven om erover na te denken en er wat van te vinden"

Hij observeert dat de veranderingen binnen de organisatie een grote invloed hebben op de uitvoering van het werk:

"in deze tijd moet je echt iets kunnen. Je moet iets weten [...] het is diverser geworden. En in mijn beleving is ons vak moeilijker geworden, dus er wordt al wat anders van je gevraagd dan 10 jaar geleden"

En: *"Er wordt wel van een boswachter gevraagd dat hij zich daarmee bemoeit, dus daar is extra kennis nodig [...] voor pers en media, woordvoering, social media wordt steeds belangrijker. De tijd van de digitale wereld is belangrijk. Dus mensen die een verhaal goed kunnen overbrengen, met de juiste woorden, die zijn belangrijk"*

Hij past zich aan deze nieuwe eisen aan. Hij is gegroeid in de rol die hij nu vervult en door (het opdoen van) ervaring heeft hij zich kunnen aanpassen aan de eisen van de nieuwe functie:

"misschien heeft dat ook met de leeftijd te maken [...] door ervaring word je toch wel wijzer"

Hij functioneert enerzijds autonoom, maar bemerkt daarnaast een sterke overlap met verschillende andere functies:

"het is ook weleens lastig omdat Staatsbosbeheer de functie beheerder en boswachter van elkaar heeft losgezet, maar in een boswachterij lopen nou eenmaal die dingen heel snel door elkaar heen [...] Dat vind ik lastig, dus dat het werk heel vaak met elkaar van doen heeft en dat je dus intern je communicatie en je interne visie en beleid goed op elkaar moet afstemmen. Anders kom je in de problemen"

In zijn werk loopt hij aan tegen 'de geest van het oude Staatsbosbeheer', de oude ambtelijke cultuur van het beschermen die niet strookt met de nieuwe koers die de organisatie heeft ingezet:

"het hart van Staatsbosbeheer zit nog steeds bij het beheerders. Dat dat zit daar gewoon"

En: *"Je zit natuurlijk altijd een beetje in de ambtelijke molen van Staatsbosbeheer, he dus dat stroopt nog weleens met [...] het ondernemend denken"*

En: *"wij praten intern ook nog te veel met 'zij' en 'wij' als we het over die ene organisatie hebben. dan praat je over verschillende afdelingen [...] dat in onze cultuur lag, ligt omdat nog wel als verschillende afdelingen binnen die ene organisaties te zien."*

En: *"... dan moet je wel een organisatie achter je hebben die dat ook zo steunt, niet iedereen heeft dat inzicht, niet iedereen begrijpt dat, omdat je binnen Staatsbosbeheer ook weer verschillende afdelingen hebt"*

Profiel 3 | Diederik

Diederik is, net als Andries en Marten, een natuurliefhebber. Ook hij vindt het belangrijk om de natuur te beschermen; het is voor hem een levensstijl. Echter, Diederik is ook een echte ondernemer en neemt een zakelijke houding aan in zijn werk, mits dat uiteraard de natuur ten goede komt. De nieuwe, ondernemende koers van Staatsbosbeheer is hem op het lijf geschreven.

Het inzicht wat hij heeft in zijn eigen kennis en kunde helpt hem om – in de samenwerking met externe partijen – bewust een bepaalde rol aan te nemen om resultaat te bereiken:

"Met vrijwilligers? Wat ik altijd doe is, als vrijwilligers op zaterdag in het bos aan het werk zijn, neem ik mijn kinderen mee. Dan blijkt het ook opeens dat ik vader ben, dan denken die mensen 'oh dat is Diederik die werkt bij Staatsbosbeheer en heeft ook twee kinderen' en 'oh, wat leuk kinderen' [...] dan komt dat contact gewoon makkelijker op gang."

En: *"als projectleider zul je dus meer moeten luisteren, meer [externe] belangen moeten afwegen, terwijl je als medewerker het belang van je organisatie geheel vooropstaat, als projectleider [moet je] dat soms moet loslaten."*

Hij heeft minder moeite met het bepalen van de balans tussen beschermen-beleven-benutten:

"ik denk door heel goed met mensen praten, door goed naar mensen te luisteren, dat dat best wel mee valt, euh en en en dat is de juiste balans daarin te vinden. soms is die meer op beschermen, soms meer op beleven"

Hij is zich bewust van zijn eigen kwaliteiten en van de kwaliteiten van collega's of externen. Ook weet hij met andere collega's strategisch in te zetten:

"de bestuurder die laat je soms door een bestuurder benaderen, je benadert ze op een andere manier en daarbij gebruik je dus de mensen die je in huis hebt"

Hij krijgt in het werkproces te maken met weerstand in de interne organisatie.
Hij bezit een groot scala aan vaardigheden om daar op te reageren;
confronteren, ontwijken, of onderhandelen:

"dat ga je eerst 3x heel aardig uitleggen, dus aardig, beargumenteren, nog een keer, nog een keer, nog een keer, nog een keer, en op een gegeven moment zeg je 'nou is het afgelopen' [...] dan passeren of, de knuppel in het hoenderhok."

En: *"nee, want dan voel ik mij te verantwoordelijk voor zoiets en dan neem ik ook wel eens verkeerde rollen op me, zeg maar, dat ik de Boswachter VPR ben die daar in het gebied het verhaal vertel, zeg maar, dan ga ik ook wel eens op de stoel van de Beheerder zitten omdat we door moeten."*

Zijn ondernemende houding wordt echter niet altijd ondersteund door de (cultuur van de) organisatie, waardoor hij bepaalde win-winsituaties niet kan verzilveren of geen emotionele steun ervaart:

"dan moeten we ook echt zakelijk worden en dan goed gaan afwegen wat doen we wel en wat doen we niet, maar op dit moment blijven we nog steeds alles doen wat we deden en komt er soms nog meer op ons af, en wat doen we niet, daar hebben we het eigenlijk niet over"

En: *"ondernemerschap is gebruik maken van subsidieregelingen die voorbij komen, daar snel op in kunnen spelen en dat zie ik dus bij ons wat minder, soms ook omdat we de feeling daar niet mee hebben, de capaciteit daar niet voor hebben of een bureaucratische organisatie zijn waarin processen heel lang gaan en waar men ook lang doen over beslissingen nemen"*

En: *"van de ene kant krijg je soms complimenten als [iets] wordt uitgevoerd maar daarnaast hebben we een hele ambtelijke instelling waardoor dat niet wordt gestimuleerd."*

5.4 Conclusie & discussie

Dit deelonderzoek tracht antwoord te geven op de volgende onderzoeksvragen:

- b) *Welke houding-, kennis-, en vaardigheidsaspecten gebruiken beheerders en boswachters bij het werken in een tussenfunctie?*
- c) *Welke obstakels ervaren beheerders en boswachters bij het werken in een tussenfunctie?*
- d) *Wat is de relatie tussen de persoonlijke en professionele identiteit (onderzoeksvraag a) en het handelen in en de ervaring van een tussenfunctie (onderzoeksvragen b & c) door beheerders en boswachters?*

Als antwoord op **onderzoeksvraag b**, blijkt uit de resultaten dat de respondenten veel losse *houding-, kennis-, en vaardigheidsaspecten* benoemen die zij vinden horen bij hun tussenfunctie. Onder de genoemde aspecten vallen onder andere *vak-, gebieds- en mensenkennis; een open houding; professionaliteit; communiceren en samenwerken*. In het kader van dit onderzoek zijn de resultaten echter geanalyseerd om op een hoger abstractieniveau thema's te benoemen. De indeling naar thema's en subthema's is een resultaat van de kwalitatieve analyse en haakt bewust niet direct aan op bestaande competenties om ongewenste associaties te voorkomen en de eigenheid van de verzamelde data te behouden. Deze thema's hebben echter wel eenzelfde hoog abstractieniveau als competenties, en bieden hierdoor aanknopingspunten voor het ontwikkelen van hiervan. Een competentie is 'een vermogen dat kennis- houdings- en vaardigheidsaspecten omvat, om in concrete taaksituaties doelen te bereiken' (Luken & Schokker, 2002, p. 5). Er is voor dit hogere abstractieniveau gekozen omdat zowel werkgever (d.w.z. Staatsbosbeheer) als de opleiding (d.w.z. Bos- en Natuurbeheer op Hogeschool VHL) dit niveau als leidraad gebruikt.

Er zijn **vier overkoepelende thema's** benoemd: *strategisch inzicht; verschillen overbruggen; balans bewaken; en autonoom opereren*. **Strategisch inzicht** wordt herkend bij de respondenten als een bewustzijn van doelen, kansen en het tijdspad van (gebieds-)processen en kennis van de rollen van betrokken personen. Uit de resultaten blijkt dit een belangrijk thema te zijn om probleemloos om te gaan met de uitdagingen die het werken met verschillende partijen met zich meebrengt. Het werk van beheerders en boswachters vraagt dat zij flexibel om gaan met ontwikkelingen in het werkgebied en met de wensen van externe partijen, maar dat zij te allen tijde de stip op de horizon bewaken. Deze stip was voorheen het beschermen van natuur, wat nu plaats heeft gemaakt voor beschermen – beleven – benutten. Zij maken hierbij bewuste keuzes om bepaalde kwaliteiten of personen in te schakelen die hen helpen dit doel te behalen en tevens win-winsituaties te creëren. Het lijkt hierbij van belang dat zij allereerst inzicht hebben in hun eigen kwaliteiten en rollen alvorens deze kennis in te kunnen zetten. **Verschillen overbruggen** kan bij de respondenten worden herkend als de kunst zich in te kunnen leven in de belevingswereld van 'de ander' en de eigen 'taal' hierop aan te passen. Beheerders en boswachters krijgen namelijk te maken met een keur aan partijen, waaronder bewoners en bezoekers van een gebied, recreatie- en actiegroepen, agrariërs, en andere terreinbeherende organisaties die allen een eigen 'taal' spreken. Dit is een belangrijk onderdeel van hun functie omdat Staatsbosbeheer nauw samenwerkt met externen. Verschillen die moeten worden overbrugd zijn denk- en kennisniveau (zowel intern als extern) en inhoudelijke interesses en tegenstellingen. Zeker dit laatste is een bijzondere opgave omdat tegengestelde belangen nogal eens kunnen leiden tot innerlijke strijd. Wanneer een dergelijke situatie zich voor doet, nemen de respondenten bewust een professionele houding aan om de innerlijke strijd te beslechten. **Balans bewaken** is ook een thema dat een belangrijk onderdeel lijkt te vormen van de tussenfunctie van beheerders en boswachters. Ze functioneren als de schakel tussen beleid en praktijk en moeten de interne en externe belangen en doelen tegen elkaar afwegen. De balans tussen *beschermen, beleven en benutten* (het beleid van

Staatsbosbeheer) kan zowel persoonlijk als praktisch een uitdaging vormen. **Autonoom opereren** is een wezenlijk onderdeel van de tussenfunctie en een belangrijk thema. Inzicht in de eigen kwaliteiten en die van anderen speelt daarbij een belangrijke rol. Beheerders en boswachters opereren vaak zelfstandig waardoor ze veel besluiten zelfstandig moeten nemen. Een belangrijk aspect van dit thema is echter wel dat men ook doelbewust in contact blijft met collega's om samen te werken. (Zie paragraaf 5.3.1 voor een uitgebreide uiteenzetting van de resultaten.)

Discussie onderzoeksvraag b Een deel van deze thema's is kenmerkend voor de tussenfunctie van de beheerder en boswachter bij Staatsbosbeheer. In de literatuur (Van Twist, Van der Steen, & Peters, 2010; Van der Steen, Peeters, & Van Twist, 2010) wordt een tussenfunctie omschreven als een ambtelijke functie binnen de netwerksamenleving die de transitie maakt van government naar governance (Castells, 1996, in: Van Twist et al., 2009). In vergelijking daarmee is Staatsbosbeheer niet louter ambtelijk maar heeft door de verzelfstandiging ook een zakelijker karakter gekregen. Het effect hiervan is terug te zien in het verschil in de benoemde thema's (elders competenties genoemd) van de tussenfunctie. Door dit andere karakter moeten beheerders en boswachters, wellicht meer dan andere tussenfunctionarissen, vaker de *balans bewaken* tussen interne (zakelijke) doelen en de belangen van externe partijen. Ze kunnen in hun werk namelijk niet alléén de wens van 'de klant' vervullen (d.w.z. inspelen op de behoeftes van de samenleving en/of burgerinitiatieven), maar moeten ook bepaalde ecologische en economische doelen behalen. Het werk is daardoor wellicht nog complexer dan een 'gewone tussenfunctie'. Het belang van het thema *strategisch inzicht* is ook deels karakteristiek voor Staatsbosbeheer omdat het vasthouden aan de stip op de horizon en het verzilveren van win-winsituaties hieruit voortkomen. Hoewel het een belangrijk kenmerk is van een tussenfunctie wordt *autonoom opereren* in de literatuur niet als competentie benoemd. Dit komt mogelijk omdat de tussenfunctionaris wordt geacht onderdeel te zijn van veel verschillende netwerken en daardoor niet per se wordt gezien als autonoom werkend. De geïnterviewde beheerders en boswachters ervaren dit echter wel zo. Dit kan er op duiden dat Staatsbosbeheer als organisatie nog niet is ingericht op deze het faciliteren van deze tussenfunctie. Hoewel Staatsbosbeheer zicht heeft op de veranderingen in het werk van beheerders en boswachters en daarin ook heeft voorzien, is geen enkele van de benoemde thema's terug te vinden in de functieprofielen en het strategiedocument *Thuis in de streek*, geschreven door Boerma (2013). De veranderingen worden namelijk wel benoemd in het ondernemingsplan 2012-2015, maar vervolgens niet verder uitgewerkt. Een klein aantal van de aspecten op een lager abstractieniveau vertoont wel overeenkomsten met deze documenten. Het gaat hier om de volgende aspecten: *open grondhouding* (als onderdeel van het thema *verschillen overbruggen*) en *samenwerken* (onderdeel van *strategisch inzicht*). Dit zou kunnen betekenen dat de organisatie nog onvoldoende inzicht heeft in de complexiteit van de functie.

De thema's vertonen ook overeenkomsten met de omschrijvingen van tussenfuncties in de literatuur. Deze definiëren de benodigde competenties echter wel op een lager abstractieniveau. Op dit niveau zijn een *open grondhouding* (onderdeel van *verschillen overbruggen*), en *gebiedskennis*, het *verbinden van verschillende niveaus en netwerken* en *ruimte maken* (onderdeel van *strategisch inzicht*) te herkennen als overeenkomsten met de kenmerken van succesvolle tussenambtenaren die Andringa en collega's (2012) definiëren, zij het in andere bewoordingen. Een vergelijking met de competenties zoals Andringa en Weterings (2008) hebben gedefinieerd voor de zogenaamde 'netwerker' vertonen vergelijkbare overeenkomsten.

Wanneer deze resultaten worden vergeleken met de antwoorden op *onderzoeksvraag a.2* en *a.3* (zie tabel 5) is het verschil in abstractieniveau te herkennen. Deze vier overkoepelende thema's zijn complexer, omdat ze worden gevormd door een combinatie van kennis-, vaardigheids- en houdingsaspecten die nodig zijn om in een

tussenfunctie te opereren. Wat opvalt is dat de thema's (van de tussenfunctie), in vergelijking met de reguliere functie, niet zo zeer kennis van natuur en ecologische gebiedskennis bevatten. Hoewel de thema's wel overeenkomsten vertonen met het profiel van *Thuis in de streek*, lijkt het zwaartepunt bij de thema's meer te liggen bij *strategisch inzicht* en het *overbruggen van verschillen*. Het thema *balans bewaken* is niet te herkennen in het profiel van *Thuis in de streek*. Dit verschil in resultaten is hoogstwaarschijnlijk het resultaat van de manier waarop de tussenfunctie is benaderd in de vragen. In deelstudie 1 is namelijk gevraagd naar een kenschets van vijf woorden van de reguliere functie en de strategie Thuis in de streek. In deelstudie 2 is dit onderscheid niet gemaakt en is er vanuit gegaan dat beheerders en boswachters reeds in een tussenfunctie opereren. De manier waarop zij hun werk omschrijven geeft daardoor een meer compleet beeld van de thema's die spelen binnen een tussenfunctie. Het moet echter wel gezegd worden dat hoewel vakkennis vaak mist in de omschrijving die zij geven van hun werk, dit wél een vanzelfsprekend en centraal onderdeel is van hun functie. Dit blijkt namelijk uit deelstudie 1, waarin de respondenten omschrijven hoezeer de liefde voor de natuur onderdeel is van wie zij zijn.

Tabel 5. Vergelijking van resultaten competenties tussenfunctie deelstudie 1 en 2.

Vergelijking van resultaten onderzoeksvraag a & b				
Aspect van competentie	Deelstudie 1			Deelstudie 2
	Reguliere functie		Thuis in de streek	Thema's / competenties tussenfunctie
	Ecologisch	Sociaal	Ecologisch Sociaal	
Kennis	Vakkennis / kennis natuur Gebiedskennis		Gebiedskennis Mensenkennis Netwerk	Strategisch inzicht Verschillen overbruggen Balans bewaken Autonoom opereren
Vaardigheid		Communicatief Sociaal Teamspeler	Samenwerken Bekend Luisteren Kansen herkennen Regie houden Sociaal Communicatief	
Houding		Open Ondernemend Flexibel Toegankelijk Vernieuwend	Aanspreekbaar Open Geïnteresseerd	

In antwoord op **onderzoeksvraag c**, werpen de resultaten tevens licht op de **obstakels** die beheerders en boswachters **ervaren** in het werken in een tussenfunctie. Uit de analyse blijken ongeveer acht obstakels een rol te spelen in het functioneren in een tussenfunctie. Om een beeld te vormen over de oorzaak van deze obstakels, zijn ze in drie categorieën onderverdeeld: functiegerelateerde obstakels; organisatorische obstakels; en persoonlijke obstakels. De genoemde obstakels komen deels overeen met thema's die een rol spelen in het opereren in een tussenfunctie (de beantwoording van onderzoeksvraag b). Het feit dat ze hier als obstakel worden omschreven duidt er op dat nog niet iedere beheerder of boswachter beschikt over deze competentie.

De meest prominente obstakels die worden genoemd door de respondenten zijn **functiegerelateerde obstakels**. Deze hebben direct te maken met de uitdagingen die de (tussen-)functie met zich meebrengt. Een veelgenoemd aspect hiervan is het overbruggen van verschillen in denkniveau en inhoudelijke belangen. De geïnterviewde respondenten zijn

vaak gepassioneerd met hun vak bezig communiceren graag vanuit de inhoud. Zij worden in hun tussenfunctie geacht samen te werken met een grote verscheidenheid aan partijen waardoor het niet altijd makkelijk is de juiste 'taal' te spreken. Een tweede aspect, horende bij de aard van hun functie, is het gebrek aan strategisch inzicht. Dit inzicht is nodig om flexibel in te spelen op veranderingen en weerstand in de realisatie van doelen. Hiervoor is zelfinzicht, mensenkennis en procesmatig inzicht nodig. Niet alle respondenten lijken dit strategisch inzicht volledig te beheersen. Een derde aspect is de uitdaging tot het bewaken van de balans in het afwegen van interne en externe belangen, rekening houdend met de relaties met partijen en de einddoelen van de eigen organisatie. Het laatste veelgenoemde aspect is het autonome manier van werken. Beheerders en boswachters werken relatief zelfstandig aan het verwezenlijken van doelen van de organisatie en ervaren hierin veel vrijheid. Echter maakt dit samenwerken met 'andere autonomen' juist moeilijk en voelen ze zich niet volledig ondersteund om dit te kunnen doen. De **organisatorische obstakels** die beheerders en boswachters ervaren hebben betrekking op de veranderingen binnen Staatsbosbeheer en de manier waarop Staatsbosbeheer is georganiseerd. Doordat Staatsbosbeheer in de afgelopen jaren is veranderd van overheidsorgaan naar een zelfstandige, zakelijkere organisatie zijn er verschillende culturen ontstaan. Zo ervaren zij een incongruentie tussen de nieuwe ondernemende missie en de nu nog uitvoerende praktijk die ambtelijk opereert. Ook wordt er een tweedeling ervaren tussen het 'oude' en het 'nieuwe' Staatsbosbeheer, waarbij niet alle beheerders en boswachters gericht zijn op de nieuwe manier van werken: 'Vroeger waren er andere competenties nodig om het werk uit te voeren'. Staatsbosbeheer wordt daarnaast ook ervaren als een verzuilde organisatie waarbij er een kloof bestaat tussen inhoudelijke afdelingen. Hoewel iedere afdeling hetzelfde hogere doel nastreeft, is er weinig contact tussen de verschillende divisies en locaties. De **persoonlijke obstakels** die beheerders en boswachters ervaren zijn niet per se gerelateerd aan hun functie of de organisatie (persoonlijke houding, affiniteiten e.d.). Een van de belangrijke 'obstakels' is de emotionele betrokkenheid die zij ervaren bij hun werk. Liefde voor natuur is vaak reden om dit werk te doen waardoor het voor hen soms moeilijk blijkt om hun eigen visie opzij te zetten voor de belangen van de organisatie of de maatschappij. In de praktijk betekent dit dat ze naast het beschermen en ontwikkelen van de natuurgebieden, ook worden geacht verdienmodellen te bedenken voor bossen of bezoekers toelaten in fragiele gebieden. Daarnaast krijgen zij in hun publieke functie ook te maken met verwachtingen van de buitenwereld omtrent hun functie. De buitenwacht heeft, volgens hen, vaak een karikaturaal beeld van het beroep en doordat ze een uniform dragen zijn zij makkelijk herkenbaar. Dit zorgt er voor dat er een spanningsveld ontstaat tussen het beeld van buitenaf, wat wordt versterkt door het uniform, en het bewaken van hun eigen identiteit en specialiteit. De houding die een individu hierin aanneemt en de mate waarin iemand kan omgaan met verandering lijkt een doorslaggevende factor in het ervaren van persoonlijke obstakels. (Zie paragraaf 5.3.2 voor een uitgebreide uiteenzetting van de resultaten.)

Discussie onderzoeksvraag c Opvallend is dat de obstakels die worden benoemd voornamelijk algemene competenties betreffen en niet de ecologische kennis die de functie vereist. Een jongere geïnterviewde boswachter benoemde daarentegen weer weinig van deze algemene obstakels, wat er op kan duiden dat hij door zijn recente opleiding deze algemene competenties reeds heeft ontwikkeld. Het kan echter ook zijn dat hij, los van opleiding of ervaring, een andere houding heeft ten opzichte van zijn werk en daardoor weinig obstakels ervaart. De ervaring van autonomie als obstakel wordt door vrijwel alle respondenten genoemd en is een kenmerkend bijproduct van *boundary crossing*. Personen die zich in een dergelijke positie bevinden lopen namelijk het risico geen volledige aansluiting te ervaren of te vinden bij bepaalde groepen (Edwards, Lunt, & Stamou, 2010). Dit zien we ook terug bij de geïnterviewde beheerders en boswachters. Zij hebben het

gevoel weinig ondersteuning te krijgen en alleen de nieuw-ingeslagen weg te moeten bewandelen.

Hoewel kan worden gesuggereerd dat Staatsbosbeheer als organisatie weinig invloed heeft op de persoonlijke obstakels die respondenten ervaren, is het van belang om deze in het vizier te houden. In de volksmond worden deze obstakels ook wel beroepsdilemma's genoemd: uitdagingen die horen bij een bepaald vak. Deze obstakels worden in de literatuur *professionele identiteitsspanningen* genoemd. Een dergelijke spanning is de ervaring van conflicten tussen wat relevant wordt geacht voor de professie en de persoonlijke ervaring van wat goed is (Beijaard, Meijer, & Verloop, 2004). Deze spanning is, volgens de literatuur, vooral zichtbaar bij mensen die net starten met hun professionele carrière. Onderzoek naar professionele identiteitsspanningen onder leraren wijst uit dat dit kan leiden tot een verlaagd leerrendement en zelfs het nemen van ontslag (Pillen, Beijaard, & Den Brok, 2013). Vergelijkbaar met leraren is het te veronderstellen dat beheerders en boswachters professionele identiteitsspanning ervaren, zeker omdat de geïnterviewde beheerders en boswachters nog maar kort in een tussenfunctie opereren. Het 'moeten zijn van iemand die je niet bent' is een klassiek voorbeeld van een professioneel identiteitsspanning die bij veel van de beheerders en boswachters kan worden herkend. Jammer genoeg worden deze spanningen door Pillen en collega's (2013) als onontkoombaar beschouwd omdat ze het resultaat zijn van de voorkeuren en identiteit van een persoon. Wij achten het toch van belang dat (toekomstige) beheerders en boswachters worden ondersteund en onderwezen om de professionele identiteitsspanning zoveel mogelijk te verminderen.

De verandering waarin Staatsbosbeheer als organisatie zit heeft een grote weerslag op de organisatorische obstakels die respondenten benoemen. Deze verandering kunnen er toe leiden dat men zich minder goed kan identificeren met de organisatie en de functie (Kaufman, 1960 in Hall, 1970). Hoe sterker men zich verbonden voelt met de functie, hoe moeilijker zij dit zullen vinden. Beheerders en boswachters zullen hierdoor mindere overeenkomst ervaren tussen hun werk en wie zij zijn als persoon en moeite ervaren met het uitvoeren van hun werk. Aangezien een groot deel van de beheerders en boswachters hun werk als een belangrijk onderdeel van hun identiteit zien (zie Deelstudie 1), is het van belang dit te herkennen.

Hoewel de uitdagingen in dit onderzoek 'obstakels' zijn genoemd is het mogelijk dat de respondenten dit niet direct als zodanig ervaren. In de volksmond worden obstakels ook wel *beroepsdilemma's* genoemd: uitdagingen die horen bij een bepaald vak en daardoor niet per se te voorkomen zijn of moeten worden. Het is te verwachten dat de organisatorische obstakels door de respondenten mogelijk ook als echt obstakel worden ervaren. Dit is ook gebleken uit de manier waarop zij over deze obstakels spreken. De functiegerelateerde en persoonlijke obstakels zijn door de respondenten niet direct als obstakel gedefinieerd, wellicht omdat het hier henzelf betreft en het daarom moeilijker is de vinger op te leggen. Boerma (2013) heeft dit ook gesignaleerd in haar onderzoek onder beheerders en boswachters.

Als antwoord op **onderzoeksvraag d**, zijn er drie verschillende profielen ontwikkeld die de **samenhang tussen identiteit en de ervaringen** van beheerders en boswachters in een tussenfunctie omschrijven. Er is hier uitgegaan van het idee dat de manier waarop iemand zichzelf en zijn functie ziet, invloed heeft op de manier waarop hij of zij hierin functioneert. Kenmerkend aan alle profielen is dat zij in de basis allemaal 'echte natuurliefhebbers' zijn. **Profiel 1** omschrijft echter een echte specialist die graag inhoudelijk communiceert en moeite ervaart in het overbruggen van verschillen. Hij voelt zich emotioneel erg betrokken bij natuurbescherming en vindt het daardoor moeilijk om te gaan met belangentegenstellingen die ingaan tegen zijn persoonlijke overtuiging. De verandering waar Staatsbosbeheer momenteel midden in zit ziet hij als een bedreiging voor de

organisatie en hij ondersteunt deze verandering niet direct. Deze persoon loopt vooral tegen persoonlijke obstakels aan. **Profiel 2** omschrijft iemand die naast bescherming ook het belang van beleven en benutten erkent en uitvoert. Hij gaat de samenwerking met externe partijen op gelijke voet aan en schuwt de discussie in belangentegenstellingen niet. Hij past zich aan de nieuwe eisen van de functie aan maar ziet ook dat de organisatie verschillende culturen (oud en nieuw) herbergt waar hij tegen aanloopt. Hij vindt het soms echter moeilijk de verschillende doelen van Staatsbosbeheer af te wegen en flexibel om te gaan met tegenstellingen. Deze persoon loopt vooral tegen functiegerelateerde obstakels aan. **Profiel 3** omschrijft iemand die zich volledig vereenzelvigd met de ondernemende en zakelijkere koers van Staatsbosbeheer. Hij heeft verschillende sociale vaardigheden in zijn repertoire om te reageren op weerstand en kan prima strategisch handelen. In zijn functie voelt hij zich echter niet altijd ondersteund door de organisatie waardoor hij niet efficiënt win-winsituaties kan verzilveren. Hij loopt hier vooral tegen organisatorische obstakels aan.

Discussie onderzoeksvraag d Wat opvalt in deze profielen is de invloed van de grondhouding en de vaardigheden op het functioneren en de ervaring van obstakels door beheerders en boswachters. Zo blijkt uit een vergelijking van profiel 1 met 3 dat wanneer iemand gelooft in de nieuwe doelstellingen van de organisatie (en het opereren in een tussenfunctie), daar ook handen en voeten aan weet te geven. Wanneer iemands grondhouding en waarden zich negatief verhouden ten opzichte van de benodigde competenties, zal deze persoon mogelijk veel weerstand ervaren. Het belang van deze grondhouding wordt ook benadrukt in het profiel voor transitieprofessionals (Andringa & Weterings, 2008). Uit profiel 2 blijkt dat iemand, naast een positieve houding ten opzichte van de veranderde situatie, ook de competenties nodig heeft om dat te kunnen doen. Dit profiel heeft namelijk wel een positieve grondhouding maar niet altijd de vaardigheden om op een flexibele manier om te gaan met externe partijen. Er wordt echter gedacht dat competenties makkelijker ontwikkelbaar zijn dan waarden en grondhouding.

Deze profielen kunnen praktisch worden ingezet als startpunt voor (bij)scholing, zodat eenieder die ondersteuning ontvangt die hij/zij nodig heeft. In deze profielen is de grondhouding (gebaseerd op deelstudie 1) en de vaardigheden als uitgangspunten genomen voor de karakterschets. Het is echter goed denkbaar dat andere factoren ook een sterke invloed hebben op het functioneren in een tussenfunctie. De respondenten zullen zich waarschijnlijk niet direct herkennen in één van de profielen, en het gebruik van deze profielen als categoriseringsmiddel moet dan ook met voorzichtigheid plaatsvinden.

Discussie algemeen Deze deelstudie was gericht op het verkrijgen van een diepgaand en zo gevarieerd mogelijk inzicht in de ervaringen van beheerders en boswachters van Staatsbosbeheer in het werken in een tussenfunctie. Het onderzoek heeft nieuw licht geworpen op de competenties die zij gebruiken in hun werk, alsook de obstakels die zij hierbij ervaren. Beide vertonen overeenkomsten met de literatuur, maar vormen daarop ook een aanvulling die specifiek is voor de dagelijkse praktijk van het werk als beheerder en boswachter. Het aantal respondenten was echter klein en de resultaten zijn daardoor niet representatief voor alle beheerders en boswachters bij Staatsbosbeheer. In kwalitatief onderzoek ligt de focus echter op het ontwikkelen van inzicht en kennis en niet op het toetsen van bijvoorbeeld een idee, zoals gewoon is bij kwantitatief onderzoek. Respondenten zijn geselecteerd op andere factoren dan leeftijd, waardoor onduidelijk is of pas afgestudeerden het werk anders ervaren dan de geïnterviewde beheerders en boswachters. Beheerders en boswachters met meer werkervaring hebben (mogelijk) meer ervaring met uitdagende situaties, en meer kans gehad om hiermee om te leren gaan. Het is echter aannemelijk gemaakt met dit onderzoek dat zowel houding, werkervaring als opleiding (en de cultuur daarvan) een rol spelen in het functioneren in werk.

6. Discussie en aanbevelingen

6.1 Inhoudsdiscussie

Het doel van dit onderzoek was om Staatsbosbeheer en Hogeschool VHL handvatten te geven om de tussenfunctie een volwaardige plaats in organisatie en opleiding te geven.

Nog niet eerder is een zo gedetailleerde studie uitgevoerd naar dit onderwerp. Wij denken dat we hiermee hebben laten zien dat beheerders en boswachters daadwerkelijk in een tussenfunctie werken. Tot nu toe was dat nog een aanname, maar nu kan dat met enige stelligheid gezegd worden. Dit betekent dat de netwerksamenleving ook zijn effect heeft gekregen op de groene sector. Dit is ook het geval voor Staatsbosbeheer: de functie van beheerders en boswachters is veeleisender geworden door de opstelling van de omgeving (bewoners, ondernemers, actiegroepen). Staatsbosbeheer heeft deze nieuwe situatie willen sturen en ondersteunen door de strategie Thuis in de streek op te starten, waarin expliciet is gemaakt dat beheerders en boswachters in een tussenfunctie werken. Tegelijkertijd hebben we geconstateerd dat er verschillende spanningen of conflicten zijn om de ambities in dit deze functie waar te maken.

De eerste spanning die daarmee ontstaat, is die tussen de doelstellingen van Staatsbosbeheer onderling (organisatorische obstakels). Dat komt doordat de organisatie Staatsbosbeheer van de beheerders en boswachters eist dat belangen en wensen vanuit de maatschappij meegenomen worden, maar dat tegelijkertijd de andere doelstellingen van de organisatie bediend dienen worden. Anders gezegd, beschermen - beleven - benutten komen meer dan eens met elkaar in conflict, wat de beheerder en boswachter dan worden geacht op te lossen. Dit betekent dat het werk van beheerders en boswachters eigenlijk een tussenfunctiePLUS is. Het is namelijk nog complexer dan een tussenfunctie en neigt naar het werk van een transitieprofessional². Dit is iemand die in een veranderende omgeving werkt, zie ook bijlage 2. Een mogelijkheid om uit dit conflict te komen is om beheerders en boswachters meer beleidsruimte te geven om de optimale balans tussen beschermen – beleven – benutten te vinden. Dat betekent: beheerders en boswachters ondersteunen in het *autonoom opereren*, zodat ze beter de *balans kunnen bewaken* tussen organisatie en omgeving door maximale inzet van hun *strategisch inzicht*. Overigens wordt autonoom opereren als kenmerk van een tussenfunctie in de literatuur niet genoemd. Wij menen dat onze studie aantoont dat dit voor het kunnen werken in netwerken (wat wel weer genoemd wordt) de competentie autonoom opereren onontbeerlijk is en ook andere competenties met zich mee brengt.

Een ander conflict is intern in de beheerder en boswachter zelf (persoonlijke obstakels). Boswachterschap is vaak een integraal onderdeel van de eigen identiteit van de persoon (zie deelstudie 1). Dat maakt de beheerder en boswachter trots en zeer betrokken bij het werk, maar kan het functioneren en de ontwikkeling wel eens in de weg zitten (zie profielen in paragraaf 5.3.3). Tevens is er samenhang te ontdekken tussen iemands grondhouding en vaardigheden en de manier waarop hij functioneert in een tussenfunctie (deelstudie 1 + 2). Dat betekent bijvoorbeeld dat een negatieve houding tegenover beleven en/of benutten, niet weten hoe te netwerken of in andermans taal te spreken leidt tot minder functioneren en persoonlijke frustratie bij het werken in een tussenfunctie. Het lijkt er dus op dat niet iedereen geschikt het werken in een tussenfunctie. Onze studie geeft Staatsbosbeheer handvatten om bij de sollicitatieprocedure rekening te houden met de noodzakelijke competenties.

De belangrijkste conflicten zijn echter functiegerelateerd. Thuis in de streek is een strategie die effect heeft op de toch al veeleisende functie van beheerders en boswachters

² Aspecten van de transitieprofessional die lijken op de tussenfunctiePLUS zijn: patronen herkennen; heroriënteren; verankeren & opschalen; monitoren; en transitie management

(zie tabel 5 voor de benodigde competenties). Omdat de functie al complex is, is het voor de beheerders en boswachters zelf niet altijd even zichtbaar dat ze nu nog meer uitgedaagd worden. "Dat doen we eigenlijk al", zegt een respondent over strategie Thuis in de streek ten opzichte van reguliere werk, maar het werk – zo blijkt uit het onderzoek – is dus *nóg* een tikkeltje complexer dan dat. Dat wordt duidelijk uit de omschrijven van *houding-, kennis-, en vaardigheidsaspecten* in zowel 'regulier' als Thuis in de streek (deelstudie 1) en ook hoe zij hun functie omschrijven en de thema's die hieruit geabstraheerd kunnen worden (deelstudie 2). Beheerders en boswachters zijn nu nog niet altijd opgewassen tegen de uitdagingen van TussenfunctiePLUS; werken in een tussenfunctie levert obstakels op, zowel bewust als onbewust. Met onbewust bedoelen we dat ze zich er niet per se van bewust zijn dat ze strategisch inzicht missen, terwijl ze wel goed kunnen benoemen dat de organisatie hen niet ondersteunt of dat collega's niet meewerken. Zo geeft ook niemand aan dat een lerende houding noodzakelijk is, terwijl de literatuur over tussenfuncties aangeeft dat het creëren van leeromgevingen en positief staan tegenover leren van essentieel belang is (blz. 9 van dit rapport en Andringa, Lankreijer, Van Leenders, & Reyn, 2012). Beheerders en boswachters zijn hier zelf niet bewust mee bezig (zie ook Boerma, 2013) en daarom ligt daar een taak voor de organisatie.

6.2 Methodendiscussie

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen is gekozen voor een kwalitatieve aanpak. Dit betekent dat we niet de bestaande competenties hebben getoetst, maar er voor gekozen hebben vanuit de ervaringen van respondenten deze zelf te ontwikkelen. Hierdoor zijn nieuwe aspecten van het werken in een tussenfunctie ontdekt. We kunnen hierdoor echter geen uitspraken doen over bijvoorbeeld in welke mate respondenten de competenties bezitten. Dit onderzoek kan wel het fundament vormen voor een kwantitatief onderzoek naar het voorkomen van deze competenties.

De tweede deelstudie is gebaseerd op zes diepte-interviews, wat zeer inzichtelijke resultaten heeft opgeleverd. In sommige gevallen vonden we overeenkomsten met de eerste deelstudie, waardoor bevestiging optrad (methodetriangulatie). Vaker echter waren de interviews verdiepend op de enquête uit deelstudie 1. Het vergroten van het aantal interviews had er toe kunnen leiden dat meer nuances waren ontdekt in de profielen. Door het letterlijk uitschrijven en daaropvolgend interpreteren van de interviews (Thematic analysis), is de procedure grondig verlopen. Bij voorkeur zou de complete analyse door twee personen zijn gedaan, wat hier gezien kosten en tijd niet mogelijk was. In plaats daarvan zijn de twee medeauteurs op cruciale momenten van coderen en analyseren betrokken geweest bij het definiëren van thema's. Deze aanpak van kwalitatieve analyse is in het werkveld echter algemeen geaccepteerd (Braun & Clarke, 2013).

6.3 Aanbevelingen

Eerst komen enkele algemene aanbevelingen voor Staatsbosbeheer en de opleiding Bos en Natuurbeheer, die waarschijnlijk ook gelden voor andere terreinbeherende organisaties en groene opleidingen. Daarna volgen in Tabel 6 een aantal aanbevelingen gericht op de specifieke problemen die de beheerders en boswachters ervaren in hun werk.

Aanbevelingen voor Staatsbosbeheer

- **Pas de competentieprofielen aan.** Daarnaast zou het helpen om de competentieprofielen van beheerders en boswachters aan te passen met behulp van de resultaten van dit onderzoek. De specifieke competenties die noodzakelijk zijn om de tussenfunctiePLUS vorm te geven zouden moeten worden benoemd. Het lijkt er ook op dat de beheerders en boswachters van tegenwoordig eerder op Hbo-niveau moet opereren dan het MBO-niveau dat nu vaak nog gevraagd wordt.
- **Ondersteun beheerders en boswachters op maat aan de hand van onderscheiden profielen.** In het onderzoek hebben we drie profielen van beheerders en boswachters onderscheiden, die onderscheidend zijn ten aanzien van hun houding ten opzichte van de tussenfunctie. Dit zijn drie ideaaltypen, waar niemand helemaal in past. Toch kunnen deze profielen gebruikt worden ter ondersteuning en voor opleidingen op maat. Dit is efficiënt voor organisatie en voor beheerders en boswachters want er wordt alleen geleverd wat nodig is. Wij vinden wel dat dit pas kan gebeuren na een integrale gesprek over het profiel passende bij die persoon. Voor verdere uitwerking van de ondersteuning voor de profielen zie tabel 6. Het helpt beheerders en boswachters ook al om te weten dat er 'meer mensen zijn die hier tegenaan lopen' doordat ze zich kunnen herkennen in de profielen (vorm van ondersteuning). Naast (bij)scholing zijn ook organisatorische verbeteringen door te voeren, bijvoorbeeld om te zorgen dat de beheerders en boswachters minder alleen komt te staan door leerwerkteams te vormen (zie ook tabel 6).
- **Hef organisatorische obstakels op.** Versterk de mogelijkheid tot uitwisseling van kennis en ervaringen met het werken in een tussenfunctie en creëer leer mogelijkheden en -omgevingen. Beheerders en boswachters hebben ondersteuning nodig in het *autonoom opereren*, zodat ze beter de *balans kunnen bewaken* tussen organisatie en omgeving door maximale inzet van hun *strategisch inzicht*.
- **Meng verschillende profielen in de teams.** De beheerders en boswachters met profiel 1 zijn zeer waardevol voor de organisatie, maar ze hebben alleen moeite om datgene wat de nieuwe koers van hen vraagt volledig uit te voeren. Een oplossing is om nieuwe (of nieuw geworven) collega's met een sterk profiel 2 of liever nog 3; naast hen in de organisatie te plaatsen. Dus bewust teams te maken met een mix van de profielen.
- **Erken de complexiteit van het werken in een tussenfunctie.** Erkenning en het ervaren van waardering van de direct leidinggevenden zal door beheerders en boswachters als een goede steun in de rug worden ervaren..

Aanbevelingen voor opleiding Bos- en Natuurbeheer

- **Train de studenten in werken in de netwerksamenleving.** Dit onderzoek beschrijft de nieuwe werkelijkheid in het natuurbeheer. De resultaten nodigen uit tot een verdere uitwerking van de 'nieuwe' competenties/thema's (zoals *strategisch inzicht*, *verschillen overbruggen*, en *balans bewaken*) en toetsing hiervan aan de bestaande opleidingscompetenties. (Zie tabel 6). Dat zou bijvoorbeeld kunnen door meer in te zetten op netwerklernen in gestructureerd chaotische omstandigheden (Leistra, Siemes de Kruijf, & Stobbelaar, ingediend). Hierbij leert de student om onder strikt methodische wijze in een complexe werkelijkheid waar doelen en middelen beide niet duidelijk zijn, toch zijn weg te vinden. Dit kan er voor zorgen dat de 'professionele identiteitspanningen' (Beijaard, Meijer, & Verloop, 2004) die de student zal ervaren bij afstuderen, zullen verminderen. Tevens leert de student dat de obstakels die hij tegenkomt gezien kunnen worden als 'beroepsdilemma's', oftewel niet-onoverbrugbare, tot het beroep behorende, moeilijkheden, die een deel van de charme en de uitdaging van het beroep kunnen zijn.
- **Laat zien dat de nieuwe competenties ondersteunend zijn aan de 'oude'.** Het onderzoek geeft verder aan dat het verder ontwikkelen van deze 'nieuwe' competenties niet ten koste gaat van de vakkennis³. Strategisch inzicht is juist nodig om deze ecologisch-landschappelijke kennis te verkrijgen (d.w.z. bij wie moet ik zijn, hoe benader ik hen), te kunnen gebruiken (d.w.z. wat betekent deze kennis voor de belanghebbenden?) en om zodoende ook ecologisch-landschappelijke doelen te verzilveren (d.w.z. kan ik mijn ecologische oplossingen zo presenteren dat ze ook de doelen van de belanghebbenden behartigen).

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

- **Ervaring van pasafgestudeerden met het werken in een tussenfunctie.** Het is nu nog onduidelijk of pas-afgestudeerden obstakels ervaren in het werken in een tussenfunctie, of dat zij zonder problemen (en zo goed mogelijk voorbereid) aan de slag gaan. Vervolgonderzoek zou inzicht kunnen geven in de relatie tussen leeftijd, werkervaring en houding/vaardigheden en de ervaringen van beheerders en boswachters.
- **Vergelijking huidige competenties met nieuwe vraag.** Hogeschool VHL zou onderzoek moeten doen naar de mogelijkheid tot inbedding van *nieuwe* competenties in opleiding, door middel van een vergelijking van huidige met nieuwe vraag.

³ in de zin van ecologisch-landschappelijke kennis. Eigenlijk omvat vakkennis van de moderne natuurbeheerder ook sociale, economische en procesmatige kennis.

Tabel 6. Concrete aanbevelingen voor Staatsbosbeheer en opleiding Bos- en Natuurbeheer (BNB) ten aanzien van de ervaren obstakels.

Praktische aanbevelingen voor Staatsbosbeheer en onderwijs in aansluiting op ervaren obstakels (bij het werken in een tussenfunctie)		
<i>Obstakels</i>	<i>Aanbevelingen voor Staatsbosbeheer</i>	<i>Aanbevelingen voor BNB/opleiding</i>
PERSOONLIJKE OBSTAKELS voornamelijk profiel 1		
<u>Emotionele betrokkenheid</u>	Inspireren met voorbeelden; ondersteuning in veranderingen van werk bij Staatsbosbeheer; intervisie; mixen van dit profiel met andere profielen; begeleiden naar ander profiel	Binnen opleiding integraliteit van vakgebied duidelijk maken (dus zowel beschermen, beleven, benutten) in een complexe maatschappij met veeleisende burgers
<u>Verwachtingen extern over rol</u>	n.v.t.	Leren verplaatsen in de ander; gesprekstechnieken LSD (luisteren, samenvatten, doorvragen) en OEN (open, eerlijk en nieuwsgierig).
FUNCTIEGERELATEERDE OBSTAKELS voornamelijk profiel 2		
<u>verschillen overbruggen</u> o.a. denkniveau, inhoudelijke focus, belangentegenstellingen	Snuffelstages bij andere organisaties; jobrotation of leerwerkteams; deze profielen zijn zeer geholpen met cursussen en lerende netwerken waarin ze zichzelf kunnen ontwikkelen richting profiel 3	In complexe, integrale opgaves ervaring opdoen met het werken met belangentegenstellingen en verschillende vakgebieden en reflectie hierop; training in praktische filosofie en communicatie
<u>strategisch inzicht</u> o.a. zelfinzicht, mensenkennis, procesmatig inzicht	Community of Practice en/of intervisie; buddy-systeem met profiel 3	Zie bovenstaand, effectief leiderschap
<u>balans bewaken</u> o.a. interne (inhoudelijke) en externe belangen	Intervisie; werken in een hecht team om deze (ethische) kwesties dagdagelijks te kunnen bespreken; protocol als steun, sturing vanuit management op de te maken keuzes	Training praktische filosofie/natuur en ethiek
<u>autonomie & isolatie</u> o.a. niet ondersteund voelen, overlap functies, autonomie anderen	Ondersteuning door organisatie in tijd en middelen (duidelijk netwerk opzetten); persoonlijk contact management; heldere omschrijving rollen en verantwoordelijkheden	proactief handelen stimuleren
ORGANISATIE-GERELATEERDE OBSTAKELS voornamelijk profiel 3		
<u>veranderende organisatie</u> o.a. incongruentie missie-praktijk, cultuurverschil oud-nieuw	Gemengde teams van oud-nieuw, maar waar beheerders en boswachters ook zeker steun kunnen vinden bij andere profiel 3 mensen; helder beleid + ondersteuning vanuit management; meer overeenstemming in de eisen die aan functie worden gesteld.	n.v.t.
<u>de verzuilde organisatie</u> o.a. verschillende divisies en werklocaties	Contact & uitwisseling	proactief handelen stimuleren: durven op anderen af te stappen, zelf verantwoordelijk voelen voor contact, interesse in anderen / netwerk; over de grenzen heen willen stappen.

Literatuur

- Akkerman, S., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research, 81*, 132-169.
- Akkerman, S., & Bakker, A. (2012). Het leerpotentieel van grenzen: 'Boundary crossing' binnen en tussen organisaties. *Opleiding & Ontwikkeling, 25*(1), 15-19.
- Akkerman, S., Admiraal, W., Simons, R., & Niessen, T. (2006). Considering diversity: Multivoicedness in international academic collaboration. *Culture & Psychology, 12*, 461-485.
- Andringa, J., & Weterings, R. (2006). *Competenties van Transitieprofessionals. Competentiecahier no. 1*. Competentiecentrum Transitities. Retrieved from [http://www.transitiepraktijk.nl/files/Competentiecahier%20nr.%201%202006\(3\).pdf](http://www.transitiepraktijk.nl/files/Competentiecahier%20nr.%201%202006(3).pdf)
- Andringa, J., & Weterings, R. (2008). *Competenties van Transitieprofessionals. Competentiecahier no. 2*. . Competentiecentrum Transitities. Retrieved from <http://www.transitiepraktijk.nl/files/Competentiecahier%20nr.%202%202008.pdf>
- Andringa, J., Lankreijer, L., Van Leenders, C., & Reyn, L. (2012). *Tien kansen voor de energieke ambtenaar*. Nieuw Akademia. Retrieved from http://www.hetnieuwesamenwerken.net/wp-content/uploads/tien_kansen_voor_de_energieke_ambtenaar.pdf
- Ashforth, B., & Johnson, S. (2011). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M. Hogg, & D. (. Terry, *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 31-48). Ann Arbor, MI: Taylor & Francis.
- Beijaard, D., Meijer, P., & Verloop, N. (2004). Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology, 39*, 555-577.
- Boerma, S. (2013). *Samen slimmer. De bijdrage van communities of practice aan het innovatief vermogen van Staatsbosbeheer. MSc voor STOAS Wageningen & Videntum Hogeschool*.
- Boerma, S. (2013). *Thuis in de streek: waar hebben we het eigenlijk over? Of: zo zijn onze manieren. Bijgewerkte versie n.a.v. leerwerkteams 'Thuis in de streek', project Samen leren beheren en project speelbossen voor en door de buurt. Versie 4a*. (unpublished report).
- Boerma, S. (2015). *Thuis in de streek in het kort*. (unpublished report).
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: a practical guide for beginners*. London: Sage Publications.
- Brewer, M. (1991). The social self: on being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin, 17*, 475-482.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society. Economy, Society and Culture*. Cambridge : Blackwell Publishers.
- Edwards, A., Lunt, I., & Stamou, E. (2010). Inter-professional work and expertise: New roles at the boundaries of schools. . *British Educational Research Journal, 36*, 27 – 45.
- Engeström, Y., Engeström, R., & Kärkkäinen, M. (1995). Polycontextuality and Boundary Crossing in Expert Cognitions: learning and problem solving in complex work activities. *Learning and Instruction, 5*, 319 – 336.
- Hall, D. S. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly, 15*(2), 176-190.
- Hogeschool Van Hall Larenstein. (2011). *Competentiehandboek 2011-2012*.
- James, W. (1920). *Collected essays and reviews, edited by R.B. Perry*. New York: Russell & Russell.
- Kaufman, H. (1960). *The Forest Ranger*. Baltimore: Johns Hopkins Press.

- Kreiner, G. H. (2006). Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for the optimal balance. *The Academy of Management Journal*, 49(5), 1031-1057.
- Kreiner, G., Hollensbe, E., & Sheep, M. (2006). On the edge of identity: boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities. *Human Relations*, 59(11), 1315-1341.
- Kreiner, G., Hollensbe, E., & Sheep, M. (2006). Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for the optimal balance. *The Academy of Management Journal*, 49(5), 1031-1057.
- Kuhn, M., & McPartland, T. (1954). An empirical investigation of self-attitudes. *American Sociological Review*, 19, 68-76.
- Leistra, G., Siemes de Kruijf, M., & Stobbelaar, D. (ingediend). Chaos als onderwijsprincipe.
- Luken, T., & Schokker, J. (2002). *Assessment Instrumentarium Personeel & Arbeid: Algemene informatie, Kennistoets, Attitude Instrument, Portfolio*. Amsterdam: NOA.
- Mead, G. (1934). *Mind, self, and society*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Oelkers, B. (2011). Als je loslaat heb je beide handen vrij. Horizontale samenwerking geeft ruimte voor zelfsturing. In J. Van der Heijden, R. Van Dam, R. Van Noortwijk, I. Salverda, & I. Van Zanten, *Experimenteren met burgerinitiatief. Van doe-het-zelf naar doe-het-samen maatschappij*.
- Pillen, M., Beijgaard, D., & Den Brok, P. (2013). Professional identity tensions of beginning teachers. *Teachers and Teaching: theory and practice*, 19(6), 660-678.
- Raad voor het Openbaar Bestuur. (2010). *Vertrouwen op democratie*. Retrieved from www.rob-rfv.nl
- Reymond, J. (2013). *Hoe plant een boswachter een geldboom? Een kwalitatief onderzoek naar ondernemerschap bij Staatsbosbeheer (scriptie Opleiding Bestuurs- en Organisationswetenschappen aan Universiteit Utrecht)*.
- Salverda, I., & Van Dam, R. (2008). *Burgers en Landschap Deel 1. Voorbeelden van burgerparticipatie en maatschappelijk initiatief. Quickscan ten behoeve van de agenda landschap*. Wageningen, NL: Alterra/Wageningen UR.
- Salverda, I., Pleijte, M., & Papma, A. (2012). *Meervoudige overheidssturing in open, dynamische en lerende netwerken. Een essay over de nieuwe rol van het ministerie van Economische Zaken in de energieke netwerksamenleving*. Alterra / Bureau Zin in Groen.
- Salverda, I., Pleijte, M., & Papma, A. (2012). *Meervoudige overheidssturing in open, dynamische en lerende netwerken. Een essay over de nieuwe rol van het ministerie van Economische Zaken in de energieke netwerksamenleving*. Alterra / Bureau Zin in Groen.
- Serpe, R. (1987). Stability and change in self: A structural symbolic interactionist explanation. *Social Psychology Quarterly*, 50, 44-55.
- Smith, J., & Eatough, V. (2007). Interpretative phenomenological analysis. In E. Lyons, & A. (. Coyle, *Analysing Qualitative Data in Psychology* (pp. 35-50). London: Sage Publications.
- Smith, J., & Osborn, M. (2003). Interpretative phenomenological analysis. In J. (. Smith, *Qualitative Psychology: A practical Guide to Research Methods*. (pp. 51-80). London: Sage Publications.
- Staatsbosbeheer. (2012). *Ondernemingsplan 2012-2015*.
- Staatsbosbeheer. (2014). *Ondernemingsplan Staatsbosbeheer 2020. Ziel en zakelijkheid*. Driebergen: Staatsbosbeheer.
- Stobbelaar, D. (2012). *Bewoners maken het groen*. Wageningen, NL: Landwerk.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel, & W. (. Austin, *Psychology of Intergroup relation* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Triandis, H. (1989). The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts. *Psychological Review*, 96(3), 506-520.
- Van der Heijden, J., Van Dam, R., Van Noortwijk, R., Salverda, I., & Van Zanten, I. (2011). *Experimenteren met burgerinitiatief. Van doe-het-zelf naar doe-het-samen*

- maatschappij*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Retrieved from <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/brochures/2011/08/29/experimenteren-met-burgerinitiatief/07dw2011g021.pdf>
- Van der Steen, M., Peeters, R., & Van Twist, M. (2010). *De Boom en het Rizoom. Overheidssturing in een Netwerksamenleving. Essay*. Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer.
- Van Twist, M., Van der Steen, M., & Peters, R. (2010). *De Boom en het Rizoom: Overheidssturing in een netwerksamenleving*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- Van Twist, M., Van der Steen, M., Karré, P., & Peeters, R. (2009). *Toekomst van de Rijksdienst: een empirische en conceptuele verkenning van 'het nieuwe tussen'*. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.
- Wegge, J. V. (2006). Work motivation, organizational identification and well-being in call centre work. *Work & Stress*, 20(1), 60-83.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2012). *WRR-rapport 88: Vertrouwen in Burgers*. . Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wierdsma, A., & Swieringa, J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen. Als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen: Wolters Noordhoff.

Bijlage 1. Kernpunten strategie Thuis in de streek

Onderstaand overgenomen uit: Boerma (2013)

Thuis in de streek impliceert een manier waarop je relaties onderhoudt met je omgeving. De **tien kernpunten** die zijn geformuleerd, zijn:

1. Elke Staatsbosbeheer, maar zwaartepunt ligt bij beheerders en boswachters VPR
2. Houding & gedrag: eerst luisteren en vragen, dan zeggen
3. Weten wat er in de omgeving leeft en daarover nadenken
4. Proactief, lef hebben, buiten kaders denken
5. Luisteren naar alle partijen, zowel bekend als onbekend
6. Open, transparant, voorspelbaar en betrouwbaar
7. Samen denken en doen (met collega's en buitenwereld)
8. Zorgen delen, samen werken en elkaar iets gunnen; gemeenschappelijkheid
9. Vindbaar, zichtbaar en aanspreekbaar zijn: gewone mensentaal, respect voor anderen en hun belangen, flexibel zijn
10. Loslaten, vertrouwen op anderen, ruimte geven (Gaat samen met bekendheid en gebiedseigenheid)

Onderstaand overgenomen uit: Boerma (2015)

Thuis in de streek:

1. Hoort bij elke Staatsbosbeheerder, de collega's in de BE's zijn hierbij onze ogen en oren. Het accent, of de manier waarop je Thuis in de streek bent, kan per functie verschillen.
 - Voor een boswachter kan het gaan over de manier waarop je met bezoekers en vrijwilligers omgaat.
 - Voor een medewerker op de administratie kan het gaan over hoe je de telefoon opneemt.
2. Betekent eerst begrijpen en dan begrepen worden: eerst luisteren en vragen stellen. Meer vragen stellen dan zeggen: 'ik vind dat...'. 'Ja, en...' zeggen i.p.v. 'ja, maar...' Niet direct zeggen dat het ecologisch moet, of dat het volgens Natura 2000 moet...
 - Vragen stellen: hoe kijk je tegen dit gebied aan, wat vind je van Staatsbosbeheer en waarom? Wat verwacht je van mij en van Staatsbosbeheer?
 - Wees je ervan bewust dat de term 'regie voeren' vaak kwaad bloed zet bij mensen. Natuurlijk zijn er wettelijke kaders, maar dat kun je gezamenlijk constateren. Het gaat tegenwoordig steeds meer over 'overheidsparticipatie' in plaats van 'burgerparticipatie'.
 - Je hoeft niet overal een antwoord op te hebben, je kunt ook met elkaar het antwoord bedenken. Soms kan het al genoeg zijn om je dilemma's te delen. Denk aan ganzen: boeren willen dat we ze afschieten, veel burgers vinden dat zielig. Hoe kunnen wij het als terreinbeheerder dan ooit goed doen?
 - Ook met nee zeggen, kun je Thuis in de streek zijn. Je kunt en hoeft niet iedereen te vriend te houden. Maar doe dat wel bewust: maak een risicoanalyse. Mensen kunnen niet blij zijn met een bepaalde uitkomst, maar wel met hoe je samen tot die uitkomst gekomen bent.
3. Betekent dat je weet wat er in de omgeving leeft, daarover nadenkt en dan pas handelt:
 - Waar ben ik?
 - Wat beweegt de mensen hier?
 - Wat speelt hier?
 - Wie staat er voor de deur?
 - Welke groepen verdienen speciale belangstelling omdat ze 1) mij expliciet (kunnen) steunen (impliciet, expliciet, verbaal, financieel) of 2) mij (kunnen) kritiseren. Wie kun je strategisch inzetten uit je achterban? Wie kunnen je helpen om iets voor elkaar te krijgen?

4. Betekent niet alleen de deur open doen, maar ook zelf naar buiten gaan. PC uit, kantoor uit, en de streek in.
5. Betekent dat je proactief bent, dat je lef hebt en buiten de kaders durft te denken.
6. Betekent dat je niet alleen naar de grootste schreeuwers luistert, of naar gepensioneerden, pachters, vogelaars of je directe burens, maar naar allerlei mensen en partijen. Wie ken je eigenlijk niet?
7. Betekent dat je open en eerlijk bent, dat je doet wat je zegt, zodat mensen weten wat ze aan je hebben. Je oogst wat je zaait.
8. Betekent samen denken en samen doen, met collega's en de buitenwereld. De uitkomsten staan niet van te voren vast. Van 'wat wil ik' of 'wat wil Staatsbosbeheer' naar 'wat is het beste voor de omgeving?'
9. Betekent meer het praten over het 'waarom': *waarom* wil ik iets, wat is mijn belang? dan over standpunten 'wat wil je?'. Als je over jouw en andermans belangen praat, heb je een open gesprek.
10. Betekent je zorgen delen en samen de beren op weg te lijf gaan. En samen zoeken naar wat je bindt, waar je elkaar kunt vinden. Daarna samen een feestje vieren, en elkaar ook de eer gunnen.
11. Betekent dat je soms ook een robbertje moet durven vechten (met woorden). Je hoeft het niet altijd met elkaar eens te zijn, maar het is goed als de verschillen over het waarom op tafel komen. Gedoe is niet altijd te voorkomen, ook niet in de politiek of de media.
12. Betekent vindbaar, zichtbaar en aanspreekbaar zijn: gewone mensentaal gebruiken, respect voor anderen en hun belangen hebben, flexibel en betrouwbaar zijn.
13. Betekent dat je je bewust bent van verwachtingen in de buitenwereld: kun je ze waarmaken? Van de streek zijn zonder je voor iemands karretje te laten spannen. Wees helder en realistisch. Zijn er misschien vrijwilligers of anderen die je kunnen helpen?
14. Betekent zichtbaar zijn in de media, niet alleen inhoudelijk, maar ook met je netwerk en proces. Denk hierbij ook aan Twitter en Facebook.
15. Betekent loslaten, vertrouwen op werk van anderen; anderen de ruimte geven in de terreinen. Laat de energie waar die is, en neem die niet over. Anderzijds: trek niet aan dode paarden: misschien is de tijd nog niet rijp.

Bijlage 2. Profiel van transitiecompetenties

Overgenomen uit: Andringa & Weterings (2008)

Patronen herkennen

- a. Integraal denken: Integreert invalshoeken van verschillende wetenschappelijke disciplines, maatschappelijke achtergronden en sectoren
- b. Onbevangen vragen stellen: Kan vanzelfsprekendheden, patronen en krachten binnen een groep of sector onderkennen en/of doorbreken
- c. Analytisch vermogen: Kan een maatschappelijke opgave formuleren uit een complex van omstandigheden en belangentegenstellingen
- d. Conceptuele kracht: kan mogelijke systeemfouten identificeren en definiëren

Heroriënteren

- e. Visie en inspiratie: Een transitieprofessional kan een inspirerende lange-termijn visie (laten) maken en deze verbinden met acties op korte termijn.
- f. Lef en veranderkracht: Een transitieprofessional durft zich buiten de gebaande paden te bewegen en is in staat mening en houding van anderen te beïnvloeden en verkrijgt instemming voor voorstellen, plannen en ideeën.
- g. Creativiteit en nieuwe ideeën: Een transitieprofessional zoekt, herkent en gebruikt oorspronkelijke oplossingen en werkwijzen.
- h. Historisch besef: Kunnen benoemen en duiden van historische ontwikkelingen die aan de basis liggen van de onwenselijkheid van de bestaande situatie.

Experimenteren

- i. Mobiliserend vermogen: Een transitieprofessional kan richting en sturing geven aan groepsprocessen en doeltreffende samenwerkingsverbanden tot stand brengen en handhaven.
- j. Organisatievermogen: Is in staat prioriteiten en benodigde acties aan te geven, en te bepalen welke tijd en middelen nodig zijn om ambities te realiseren. Dit doet een transprof op 3 niveaus: niche, regime en landschap ('schaken op 3 borden')
- k. Tweede-orde leren: Ter discussie stellen van bestaande manieren van denken en handelen binnen het experiment of de activiteit

Verankeren & opschalen

- l. Anticiperend vermogen: Een transitieprofessional kan trends signaleren en oppakken en deze gebruiken om experimenten/projecten te verankeren en op te schalen.
- m. Ondernemerschap
- n. Verleidingskracht: Gedrag dat erop gericht is om anderen te verleiden om een bepaald standpunt over te nemen en om instemming te verkrijgen met bepaalde plannen, ideeën of producten.
- o. Netwerken en lobby: Ontwikkelen en bestendigen van relaties en samenwerkingsverbanden binnen en buiten de eigen organisatie en deze benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking

Monitoren

- p. observatievermogen
- q. Reflectief vermogen: Reflecteert op eigen ervaringen en komt op basis daarvan tot nieuwe ideeën. Kan een groep mensen laten reflecteren op resultaten in een specifieke context, door hen of anderen behaald.
- r. Zelfbewust en zelfstandig; kan omgaan met non-hiërarchische omgevingen.

Transitiemanagement

- s. systeemdenken
- t. inzicht, overzicht en gevoel voor timing
- u. Balanceren tussen inhoud, proces en resultaat

Bijlage 3. Competentieprofiel Bos- en Natuurbeheer

Overgenomen uit: Competentiehandboek 2011-2012 (Hogeschool Van Hall Larenstein, 2011)

Zichzelf ontwikkelen: Aandacht hebben voor (nieuwe) informatie, deze in zich opnemen en effectief toepassen ten bate van de eigen ontwikkeling.	
Professioneel niveau	Herkennen van eigen blokkades. Initiatieven nemen voor de eigen beroepsontwikkeling.
Handelen	1. Reflecteren op eigen ontwikkeling en laten zien zicht te hebben op eigen sterke en zwakke kanten. 2. Strategie uitzetten voor het afstuderen welke leidt tot realisatie van ambitie.
Handelingscriteria	De student: 1. baseert zijn conclusies op aantoonbare feiten; 2. formuleert helder en gestructureerd en onderbouwt de strategie met realistische en aantoonbare argumenten.

Sociaal functioneren: Samen kunnen werken met anderen in een multidisciplinaire en/of internationale omgeving en het voldoen aan de eisen die het participeren in een arbeidsorganisatie stelt.	
Professioneel niveau	Sociaal functioneren in de werksituatie met afrekening op resultaat
Handelen	1. Samenwerken in een werksituatie 2. Vragen om feedback en hierop anticiperen 3. Doelen/resultaten bereiken 4. Interactief handelen 5. Professioneel functioneren in een werksituatie
Handelingscriteria	De student: 1. Werkt constructief samen en draagt bij aan de teamspirit. Levert producten van de overeengekomen kwaliteit op de afgesproken tijd; 2. Vraagt om feedback en wendt dit aantoonbaar aan om het eigen functioneren te verbeteren; 3. bereikt resultaten rekeninghoudend met wensen en eisen van betrokkenen; 4. betreft alle relevante actoren bij het planvormingsproces en geeft een duidelijk meetbare inbreng. Vraagt feedback en stemt strategie hierop af; 5. houdt rekening met taken en belangen van anderen, bestuurlijke verhoudingen en de maatschappelijke context.

Communiceren, ook in een vreemde taal: Informatie en ideeën in correcte taal interactief communiceren, zowel mondeling, schriftelijk als digitaal, zodanig dat de essentie bij de doelgroep overkomt.	
Professioneel niveau	Inhoudelijke complexe zaken voor anderen begrijpelijk maken: zich inleven (stijl en niveau) in de doelgroep en hier op anticiperen.
Handelen	1. Overleggen, onderhandelen met en adviseren van betrokkenen. 2. Klantgericht adviseren en presenteren. 3. Verdedigen van standpunten/ideeën. 4. Bereiken van gewenst onderhandelingsresultaat. 5. Interactief handelen. 6. Klant/doelgroepgericht rapporteren. 7. Gegevens / resultaten/ plannen visualiseren.
Handelingscriteria	De afgestudeerde: 1. Overlegt, onderhandelt en adviseert doelgericht en efficiënt volgens de geldende conventies/regels en afspraken; 2. Gebruikt argumenten afgestemd op de klant/doelgroep; gebruikt de geschikte presentatie techniek op de juiste wijze; 3. Gebruikt relevante argumenten afgestemd op doel en doelgroep; 4. Onderhandelt resultaatgericht; 5. Betreft belangrijkste actoren actief bij planvormingsproces; 6. Rapporteert volgens format in de beroepspraktijk; 7. Gebruikt de in de beroepspraktijk gebruikte visualisatietechnieken, afgestemd op doel en doelgroep.

Ondernemen: Actief kansen zoeken en signaleren en deze omzetten in verbetering- of vernieuwingsacties en bepalen strategie met als doel verbetering van resultaten tegen aanvaardbare risico's en maatschappelijk verantwoord.	
Gevorderd niveau (excl ITT/VG)	Het anticiperen op kansen en bedreigingen ter verbetering van de eigen ondernemingsprestatie.
Handelen	Een ondernemingsplan opstellen met de volgende stappen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Formuleren van een missie en visie voor het nieuwe bedrijf. 2. Beschrijven van een ondernemingsstrategie. 3. Uitvoeren van een gericht marktonderzoek. 4. Inventariseren van de wensen en behoeften van zijn klanten. 5. Analyseren van de klanten en de directe concurrentie. 6. Beschrijven van de interne organisatie en bedrijfsprocessen. 7. Inventariseren van de opstartkosten, wet- en regelgeving, subsidiemogelijkheden. 8. Opstellen van de financiële kaders. 9. Formuleren van een MVO-strategie. 10. Schrijven van een ondernemingsplan. 11. Ondernemen van ondernemingsactiviteiten. 12. Presenteren van eigen bedrijf.
Handelings criteria	De student: <ol style="list-style-type: none"> 1. schrijft een wervend ondernemingsplan conform de instructies, die derden overtuigt en enthousiasmeert; 2. benoemt missie, visie en strategie duidelijk en enthousiasmerend; 3. benoemt de belangrijkste ontwikkelingen in de markt en gebruikt deze voor zijn ondernemingsplan; 4. laat zien dat hij inzicht heeft in de wensen en behoeften van de klant; 5. zorgt voor een onderscheidend vermogen t.o.v. zijn belangrijkste concurrent; 6. ontwerpt een gebalanceerde marketingmix; 7. stemt de essentiële bedrijfsonderdelen op elkaar af; 8. toont de financiële levensvatbaarheid aan van de onderneming; 9. integreert maatschappelijk verantwoord ondernemen in de organisatie; 10/11/12. toont ondernemerschap aan.

Praktisch (gebieds)onderzoek doen: Methodisch opzetten en uitvoeren van onderzoek naar ecologische, sociologische, fysisch-geografische en economische aspecten van bos- en natuurbeheer, waarbij het streven naar duurzame ontwikkeling richtinggevend is.	
Professioneel niveau	Opzetten, uitvoeren en rapporteren van onderzoek met een complexe onderzoeksvraag ten behoeve van het beantwoorden van een beheervraagstuk.
Handelen	Planmatig werken via de volgende stappen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Kader van het onderzoek, doelstellingen en onderzoeksvraag met bijbehorende deelvragen formuleren. 2. Geschikte onderzoeksmethoden en -technieken selecteren en/of ontwikkelen en uitwerken. 3. Het onderzoek in grote lijnen plannen en 1,2 en 3 integreren in onderzoeksplan. 4. Informatie verzamelen en inventariseren conform onderzoeksplan. 5. Onderzoeksgegevens controleren op kwaliteit. 6. Gegevens verwerken en analyseren met behulp van gangbare technieken en in de beroepspraktijk gebruikte software. 7. Resultaten interpreteren en in een bredere context plaatsen. 8. Conclusies trekken uit resultaten die een antwoord geven op de onderzoeksvraag en deelvragen. 9. Inschatting maken van betrouwbaarheid en bruikbaarheid van onderzoeksresultaten. 10. Aanbevelingen doen voor vervolgonderzoek. 11. Aanbevelingen doen voor beheermaatregelen.

Handelingscriteria	<p>De student:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. beschrijft helder het kader en doelstellingen van het onderzoek en vertaalt de onderzoeksvraag naar haalbare en relevante deelvragen; 2. maakt correcte en onderbouwde keuzes bij selectie en/of ontwikkeling en werkt systematisch uit; 3. maakt een logisch gestructureerd onderzoeksplan met tijdsplanning die transparant en haalbaar is; 4. verzamelt en inventariseert systematisch conform de geselecteerde en/of ontwikkelde methoden en de stappen in het onderzoeksplan; 5. past de relevante technieken toe om kwaliteit van de gegevens te controleren; 6. verwerkt en analyseert de gegevens met behulp van gangbare spreadsheet of database software doelgericht, betrouwbaar en transparant; 7. interpreteert logisch, betrouwbaar en transparant gebruikmakend van relevante literatuur; 8. baseert conclusies op resultaten, logisch en transparant, aansluitend bij de onderzoeksvraag en deelvragen; 9. beoordeelt betrouwbaarheid en bruikbaarheid resultaten doelgericht en transparant 10. baseert aanbevelingen op conclusies en onderbouwt de meerwaarde van vervolgonderzoek; 11. baseert aanbevelingen op conclusies, realistisch en haalbaar.
---------------------------	---

Beheren van bos en natuurgebieden: Het aansturen van activiteiten ten behoeve van het beheer van een landelijk of randstedelijk gebied passend in een eerder opgesteld beheer- of projectplan.	
Professioneel niveau (BUF)	Organiseren en sturen van activiteiten voortkomend uit een projectplan waarbij duurzaamheid richtinggevend is.
Handelen	<p>Opstellen van een rapport aan de hand van de volgende acties:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uitvoeren van de stappen opgesteld in het projectplan. 2. Inventarisatie van het in het projectplan genoemde studiegebied. 3. Beoordelen van de voortgang van de werkzaamheden als beschreven in het projectplan. 4. Signaleren van knelpunten in de begroting en ureninzet en maken van een nacalculatie. 5. Toetsen planning aan duurzaamheidscriteria. 6. Analyseren en evalueren van het beheer en adviseren over bijsturing met vertaling naar consequenties.
Handelingscriteria	<p>De student:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. voert stappen opgesteld in het projectplan accuraat uit; 2. werkt systematisch, efficiënt en effectief gebruik makend van de juiste inventarisatietechnieken; 3. checkt verloop van werkzaamheden met opgestelde werkplanning gestructureerd, voert controles uit en oordeelt op basis van feiten en realistische prognoses. 4. werkt gestructureerd volgens het voorgeschreven format en stelt een verifieerbare nacalculatie op. 5. evalueert volgens de criteria opgesteld door de certificerende instantie. 6. analyseert en evalueert gestructureerd op basis van feiten en goed onderbouwde argumenten.

<p>Ontwerpen en opstellen van (gebieds)plannen: Ontwerpen en opstellen van (gebieds)plannen rekening houdend met de potenties, de wettelijke kaders en de belangen van actoren, waarbij duurzaamheid, behoud en/of vergroting van de natuur- en landschapswaarde sturinggevend is.</p>	
<p>Professioneel niveau (voor BUF/NLT)</p>	<p>Maken van gebiedsplannen met complexe problematiek die leiden tot realisatie van gewenste doelen, binnen de gestelde randvoorwaarden en eisen (duurzaamheid, behoud en/of vergroting van natuur en landschapswaarden).</p>
<p>Handelen</p>	<p>Een gebiedsplan opstellen met in ieder geval de volgende stappen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Een complex probleem in een groter kader plaatsen en daarbij een probleemstelling formuleren en uitwerken in deelvragen. 2. Randvoorwaarden formuleren en programma van eisen opstellen voor een complexe (gebieds)problematiek. 3. Verzamelen en inventariseren van (gebieds)informatie. 4. Informatie vertalen naar actuele (gebieds)beschrijving. 5. Beleid, wet- en regelgeving inventariseren en analyseren. 6. Belangen van actoren inventariseren en analyseren. 7. Referentiebeelden verzamelen. 8. Visie opstellen voor een complexe problematiek. 9. Visie in verschillende (ruimtelijke) concepten uitwerken. 10. Knelpunten en potenties signaleren voor een complexe (gebieds) problematiek. 11. Streefbeelden beschrijven en visualiseren. 12. De te nemen inrichting- en beheersmaatregelen formuleren die nodig zijn om op termijn het streefbeeld/ waarden te realiseren. 13. Effecten van plan(nen) benoemen / kwantificeren (financieel) voor complexe problematiek. 14. Beoordelingsmodel toepassen. 15. Omissies benoemen en onderbouwen. 16. Aanbevelingen doen.
<p>Handelingscriteria</p>	<p>De student:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. formuleert kader en relevante doelen, vertaalt het probleem naar de juiste probleemstelling en formuleert de relevante onderzoeksvragen; 2. formuleert randvoorwaarden en eisen/wensen die aansluiten op de probleemstelling/ opdrachtformulering; 3. maakt systematisch gebruik van methoden en technieken die gangbaar zijn bij planvorming m.b.t inrichting en beheer van de groene ruimte; 4. gebruikt relevante kennis van de biotiek (vegetatie, fauna) abiotiek (geologie, geomorfologie, bodem, water) en historische en landschappelijke aspecten van de groene ruimte om systematisch een (actuele) gebiedsbeschrijving te maken; 5. analyseert beleid en regelgeving afgestemd op het doel, betrouwbaar en compleet; 6. betreft belangen van relevante actoren in het planvormingsproces 7. onderbouwt relevantie van referentiebeelden; 8. formuleert visie die aansluit op probleemstelling, eisen en randvoorwaarden 9. werkt visie uit in relevante, bestaande of zelf ontwikkelde (ruimtelijke) concepten; 10. confronteert gebiedsgegevens, beleid, belangen en visie met elkaar; 11. visualiseert en beschrijft streefbeeld dat rekening houdt met ecologische, sociale en economische aspecten en belangen van de verschillende actoren; 12. is innovatief en formuleert SMART en maakt aannemelijk dat maatregelen leiden tot realisatie van het streefbeeld, binnen de gestelde randvoorwaarden en eisen; 13. geeft een compleet en betrouwbaar overzicht van de effecten van de maatregelen op verschillend schaalniveau in tijd en ruimte, inclusief de financiële consequenties; 14. visualiseert en beschrijft streefbeeld dat rekening houdt met ecologische, sociale en economische aspecten en belangen van de verschillende actoren; 15. is innovatief en formuleert SMART en maakt aannemelijk dat maatregelen leiden tot realisatie van het streefbeeld, binnen de gestelde randvoorwaarden en eisen; 16. geeft een compleet en betrouwbaar overzicht van de effecten van de maatregelen op verschillend schaalniveau in tijd en ruimte, inclusief de financiële consequenties;

Bijlage 4. Vragen uit Vragenlijst Deelstudie 1

1. Welke **rol (of rollen)** heb je in je werk bij Staatsbosbeheer?
Waar bestaan je dagelijkse werkzaamheden uit? Welke verantwoordelijkheden heb je?
Vb. 'ondersteunen van collega's', 'contacten onderhouden met de streek'
2. Hoe zou je een **typische beheerder** van Staatsbosbeheer omschrijven?
Maak een lijst van 5 eigenschappen die het meest typisch zijn voor een beheerder. Wees hierbij zo volledig mogelijk en licht, waar nodig, kort toe. Denk bijvoorbeeld aan houding, competenties, kennis, manier van werken, werklocatie et cetera.
3. In hoeverre vind je dat je **zelf** een typische beheerder bent?
Kruis één van de vakjes hieronder aan die jouw mening het beste omschrijft.
- 3.b. **Wanneer je 'helemaal niet mee eens' of 'niet mee eens' hebt aangekruist**, op welke manier ben jij anders dan een typische beheerder?
4. Is 'beheerder' iets wat je **bent** of wat je **doet**?
Licht toe waarom je dit vindt.
5. **Hoe zie je jezelf?**
Omschrijf wie je bent door alle 20 onderstaande zinnen aan te vullen.
Vb. echtgenote, leraar, zanger, natuurliefhebber, netwerker, nauwkeurige werker, trouw, introvert et cetera.
6. Onder invloed van het ondernemingsplan worden beheerders geacht steeds meer 'Thuis in de streek' te zijn tijdens hun werkzaamheden. **Beheerders die thuis in de streek zijn** is geen vastomlijnd begrip. Wij zijn benieuwd op welke manier jij deze beheerders definieert, en in hoeverre jij je onderdeel voelt van deze groep.
- 6.a. *Welke 5 eigenschappen zijn het meest karakteristiek voor deze 'beheerders die thuis in de streek zijn'?*
Wees hierbij zo volledig mogelijk en licht, waar nodig, kort toe.
- 6.b. *Stel je voor dat de linkercirkel jou en jouw identiteit weergeeft, en de rechtercirkel die van de 'beheerders die thuis in de streek zijn'. Geef aan welke combinatie van cirkels (A, B, C, D, E, F, G of H) het beste het niveau van overlap tussen jouw identiteit en die van 'de beheerder die Thuis in de streek is', weergeeft.*
7. Als beheerder bij Staatsbosbeheer heb je **intern** te maken met **veel verschillende groepen** (die allen voor Staatsbosbeheer werken). Deze groepen werken of denken mogelijk op een andere manier, of gebruiken een andere 'taal'.
- 7a. *Welke groepen zijn dit volgens jou?*
Omschrijf de groep (bijv. 'financiële afdeling', 'ecologen' et cetera) en maak een lijst van maximaal 5 eigenschappen die het meest karakteristiek zijn voor deze groep. Geef daarbij specifiek aan in welk opzicht zij anders zijn (of handelen) dan jijzelf. Je mag een onbeperkt aantal groepen omschrijven.
- 7.b. *Bij vraag 7a heb je één of meer groepen gedefinieerd waar je tijdens je werkzaamheden intern mee te maken hebt. Met welke van deze interne groepen die je hebt genoemd, voel jij je het meest verbonden?*
Geef de naam van maximaal drie interne groepen die voor jou het belangrijkste zijn en geef aan in welke mate je verbondenheid voelt door bij de stelling(en) aan te geven in hoeverre je het er mee eens bent.

- 8.** Als beheerder bij Staatsbosbeheer heb je ook **in de buitenwereld** te maken met **veel verschillende groepen** (die **niet** bij Staatsbosbeheer werken). Deze groepen werken of denken mogelijk op een andere manier, of gebruiken een andere 'taal'.
- 8.a.** Welke groepen zijn dit volgens jou?
Omschrijf de groep (bijv. 'vrijwilligers', 'dagelijkse gebruikers', 'agrariërs', 'andere terreinbeheerders' et cetera) en maak, per groep, een lijst van maximaal 5 eigenschappen die het meest karakteristiek zijn voor deze groep. Geef daarbij specifiek aan in welk opzicht zij anders zijn (of handelen) dan jijzelf. Je mag een onbeperkt aantal groepen omschrijven.
- 8.b.** Bij vraag 8a heb je één of meer groepen gedefinieerd waar je tijdens je werkzaamheden extern mee te maken hebt. Met welke van deze externe groepen die je hebt genoemd, voel jij je het meest verbonden?
Geef de naam van maximaal drie externe groepen die voor jou het belangrijkste zijn en geef aan in welke mate je verbondenheid voelt door bij de stelling(en) aan te geven in hoeverre je het er mee eens bent.
- 9.** Als laatste vier algemene vragen over jezelf:
- 9.a.** Wat je **geslacht**?
- 9.b.** Wat is je leeftijdsgroep?
- 9.c.** Wat is je hoogstgenoten opleiding?
- 9.d.** Wat is je officiële functieprofiel?
- 10.** Heb je nog **laatste opmerkingen of suggesties**? Laat het ons dan weten door dat hieronder te noteren of persoonlijk contact met ons op te nemen via jose.meijer@wur.nl of s.boerma@staatsbosbeheer.nl

Bijlage 5. Kenmerken typische beheerder/boswachter per functieprofiel



Figuur 7. Kenmerken van een typische boswachter VPR, genoemd door Boswachters VPR



Figuur 8. Kenmerken van een typische boswachter I&M, genoemd door Boswachters Inventarisatie, monitoring en natuuradvies



Figuur 9. Kenmerken van een typische beheerder, genoemd door beheerders



Figuur 10. Kenmerken van een typische boswachter, genoemd door Boswachters VPR & I&M



Hogeschool VHL
University of Applied Sciences

Leeuwarden

Agora 1
8934 CJ Leeuwarden
The Netherlands

Velp

Larensteinselaan 26a
P.O. Box 9001
6880 GB Velp
The Netherlands
Telephone +31 (0)26 369 56 95

Wageningen

Forum Building 102
Droevendaalsesteeg 2
6708 PB Wageningen
The Netherlands

info@hogeschoolvhl.nl or info@vhluniversity.com