

# Duizendpoten in het natuurbeheer: de nieuwe rol van boswachters

Een veeleisender maatschappij vraagt een verandering van competenties van boswachters<sup>1</sup>. Hoe ziet het werk van de moderne boswachter er uit? Wat moet hij daarvoor weten en kunnen? En hoe kunnen deze moderne boswachters zo goed mogelijk ondersteund worden door hun organisatie? Wij geven de resultaten van een onderzoek naar de nieuwe rol van boswachters.

— José Meijer & Derk Jan Stobbelaar (Hogeschool Van Hall Larenstein)

> Een ondernemer vraagt of hij in jouw natuurgebied een ijscokraam mag plaatsen. Een bewonersgroep heeft een verzoek voor een verhard fietspad door datzelfde gebied. Beide ideeën hebben mogelijk een negatief effect op de kwetsbare soorten in het gebied. Hoe weeg je als boswachter jouw gebiedsbelangen af tegen maatschappelijke en financiële belangen van de omgeving? Ingewikkeld, maar boswachters werken tegenwoordig midden in de samenleving en krijgen steeds meer te maken met dit soort wensen en meningen van andere partijen. Zo kloppen belangengroepen gemakkelijk aan met verzoeken om initiatieven te ontplooiën in natuurgebieden. Boswachters zijn hiervoor het eerste aanspreekpunt van de terreinbeherende organisatie. Zij werken vaak zelfstandig en geven op gebiedsniveau invulling

aan de koers die de organisatie uitzet. In die positie moeten zij dikwijls op lokaal niveau laveren tussen de wensen van de omgeving, hun eigen opvattingen en de visie van de organisatie. Maar een nauwe band met 'de omgeving' biedt ook de mogelijkheid om win-winsituaties te verzilveren. Zo wordt bosbeheer soms uitgevoerd door particulieren die betalen voor het brandhout dat zij zelf uit het bos halen of wordt het beheer van natuur gefinancierd door recreatieondernemers. Zo'n betrokken, actieve omgeving betekent dus geven en nemen.

## Natuurbeheer in de netwerksamenleving

Het werk van boswachters is de afgelopen jaren flink veranderd omdat ten eerste burgers mondiger zijn geworden en betrokken willen zijn bij zowel de uitvoering als de ontwikkeling van beleid. Deze verandering wordt de verschuiving van government naar governance genoemd: minder hiërarchie en meer publieke participatie in besluitvorming. Ook organisaties zoals Staatsbosbeheer en Natuurmonumenten krijgen in deze netwerksamenleving een meer faciliterende rol. In hun beleidsstukken staan dan ook strategieën over samenwerking met de omgeving en boswachters die samen met burgers natuurgebieden onderhouden.

Ten tweede heeft de verandering in natuurbeleid en de vermindering van subsidies er voor gezorgd dat terreinbeherende organisaties zich ondernemender (moeten) opstellen. De focus ligt



foto Hans van den Bos, Bosbeeld

daarom, naast het beschermen van natuur, ook op duurzaam gebruik van de natuur. In de praktijk betekent dit dat gebieden beter beleefbaar zijn voor het publiek en dat natuur benut wordt door bijvoorbeeld de verkoop van biomassa. Het nastreven van verschillende doelen leidt soms tot conflicten in gebieden of met de opvattingen van boswachters. Het is dus niet verbazingwekkend dat een van de boswachters uit ons onderzoek zegt: "In deze tijd moet je echt iets kunnen, je moet iets weten, het werk is meer divers geworden. Ons vak is moeilijker dan tien jaar geleden". Sommige boswachters kunnen goed omgaan met de nieuwe uitdagingen, maar lang niet allemaal. De huidige boswachter spreekt de taal van de doelgroep, wisselt proactief kennis uit, heeft kennis van maatschappelijke ontwikkelingen en verdedigt

<sup>1</sup> Wanneer wij de term 'boswachters' gebruiken, bedoelen we die vakmensen die in het natuur- en terreinbeheer werkzaam zijn, gebonden zijn aan een specifiek gebied en in hun dagelijkse werk als aanspreekpunt in het veld fungeren voor het gebied en de organisatie. Bij de verschillende terreinbeherende organisaties worden zij zowel boswachters als (terrein)beheerders genoemd. In het geval dat we 'hij' gebruiken om deze groep boswachters aan te duiden, kan ook 'zij' gelezen worden.



de eigen positie met sterke argumenten. Hij kan hierdoor waarschijnlijk al goed communiceren met de omgeving, maar stelt zich daarbij nog niet flexibel genoeg op tussen organisatie en samenleving, iets wat de netwerksamenleving wel vereist.

#### **Boswachter = tussenfunctie**

De boswachter die in de netwerksamenleving werkt, heeft een 'tussenfunctie': hij functioneert tussen twee werelden in. Dat is de binnenwereld van de organisatie waar hij voor werkt, en de buitenwereld van het gebied waarin hij werkzaam is. Een zelfstandige positie waarbij als vanzelf het contact met de samenleving tot stand komt en op bewuste wijze het contact met adviserende experts moet worden opgezocht. Boswachters hebben vier competenties nodig om succesvol te

kunnen opereren in deze tussenfunctie: strategisch inzicht, verschillen overbruggen, balans bewaken en autonoom opereren.

*Strategisch inzicht* helpt de boswachter om de stip op de horizon te blijven zien en de weg daarheen uit te stippelen. Bij blokkades op die route is het van belang de juiste overwegingen te maken: *"op een gegeven moment moet je stoppen want anders is de rek er uit, dan is het (hoofddoel) niet meer haalbaar en dan kunnen we misschien over 2-3 jaar nog eens kijken of we nog een stapje verder kunnen zetten"*. Bewustzijn van het krachtenveld van betrokkenen en hun belangen, en inzicht in de belangen van de eigen organisatie zijn daarbij cruciaal. Dat biedt namelijk de kans om win-win-situaties te creëren, zoals dit voorbeeld illustreert:

*"we hebben (meer dan) 150 brandhoutklanten: die mensen lossen ons probleem op, ze betalen ons om ons bos te dunnen!".* Strategisch inzicht is ook nodig om op de juiste manier anderen in te zetten om het doel te behalen: *"een bestuurder laat je soms door een bestuurder benaderen; je maakt gebruik van de mensen die je in huis hebt"*.

Daarnaast zijn boswachters vaak persoonlijk zeer sterk betrokken bij hun werk: ze hebben groen bloed door de aderen stromen. Hierdoor is het soms lastig om *verschillen te overbruggen* met andersdenkenden. De samenleving laat echter steeds vaker haar stem horen, met ideeën over natuurbeheer die zijn gebaseerd op een andere belevingswereld en op andere waarden. Een boswachter krijgt te maken met verschillende

interesses, tegengestelde belangen, maar ook verschillen in denk- en kennisniveau. Het inleven in de belevingswereld van 'de ander' en de eigen taal daarop aanpassen is nodig om soepel te kunnen communiceren met de verschillende partijen.

De boswachter opereert als een schakel tussen de praktijk en het beleid. Hij moet daarom de balans weten te bewaken tussen de interne en externe doelen. Het is daarbij niet ongewoon dat, naast de verschillen die bestaan tussen externe en interne doelen, zelfs interne doelen tegenstrijdig zijn met elkaar. De kunde om hier zelf, op lokaal niveau, de balans te kunnen bewaken is van belang. Dat betekent geven en nemen op het raakvlak van samenleving en natuur: *"als er een vraag komt van 100.000 mensen om een nieuw fietspad aan te leggen, dan kun je dus ook onderhandelen: 'wij willen wel op die plek onze natuurwaarden iets naar beneden brengen om daar een fietspad te beheren'"*.

Omdat boswachters als aanspreekpunt in het veld fungeren en op die plek keuzes maken over het uitvoeren van het beleid, is *autonoom opereren* ook een belangrijke competentie. *"Binnen het beleid is er echt wel ruimte om per situatie of het gebied een invulling te vinden"*. De boswachter

maakt enerzijds keuzes over wensen uit de maatschappij, maar ontwikkelt ook zelfstandig ideeën, gevoed door informatie uit de streek. Daar hoort bij dat hij die met overtuigingskracht vertegenwoordigt binnen de organisatie.

#### Lessen voor organisaties en het onderwijs

Deze vier nieuwe competenties vervangen niet simpelweg de bestaande competenties. Kennis van bijvoorbeeld ecologische systemen en het gebied waarin men werkt is nog altijd van essentieel belang in het natuurbeheer. Maar doordat het werkveld en de maatschappij complexer zijn geworden, zijn aanvullende competenties nodig om natuurdoelen te behalen. Dat betekent dat bijvoorbeeld strategisch inzicht nodig is om de juiste informatie te verkrijgen door te weten wie intern of extern de deskundigen en actoren zijn en welke benadering voor hen geschikt is. Daarnaast helpt deze competentie om gebiedsdoelen te behalen, doordat de oplossingen zó vormgegeven worden dat ze ook aan de doelen van de belanghebbenden tegemoetkomen. Mist een van de hierboven beschreven competenties, dan is dat een obstakel in het functioneren van de boswachter. Het kan leiden tot het vastlopen van samenwerkingen, het ontstaan van weerstand

in de omgeving, en het niet behalen van de eigen doelen. Daarnaast zal de boswachter zelf minder werkplezier ervaren als hij vastloopt in zijn werk en niet over de juiste competenties beschikt.

In die gevallen kan de terreinbeherende organisatie een stimulerende professionele omgeving proberen te creëren en een opleidingsprogramma te maken dat is gericht op het versterken van de competenties. Een Community of practice, een groep waarin boswachters kennis en ervaringen delen en elkaar adviseren, kan bijvoorbeeld helpen in het bewaken van de balans en het ontwikkelen van strategisch inzicht. Boswachters kunnen inspiratie vinden in de samenwerking met collega's waardoor ze zich ondersteund voelen in de uitvoering van hun werk. Een buddy-systeem, waarbij de boswachter meeloopt met collega's die gemakkelijker met de nieuwe uitdagingen omgaan, kan ook bijdragen aan de professionele ontwikkeling.

Ook buiten de grenzen van de eigen organisatie liggen goede mogelijkheden tot ontwikkeling. Zo kan een werkstage bij een andere organisatie helpen in het overbruggen van verschillen doordat men beter begrijpt wat de beweegredenen zijn van 'de ander'. Het zelfinzicht en het omgevingsbewustzijn dat de boswachter daardoor





Foto: Hans van den Bos, Bosbeeld

ontwikkelt, kan ingezet worden door bewust een rol te kiezen in een gesprek met de omgeving. In het model van de tussenfunctie zijn die verschillende rollen aangeduid. Zo zette een van de boswachters in het onderzoek zijn rol als vader in door zijn kinderen mee te nemen in een gesprek met een belangengroep die ook kinderen heeft. Doordat belangengroepen een 'ander' persoon voor zich zien, die in opzichten hetzelfde is als zij, kan dat de verstandhouding en communicatie verbeteren. Het is belangrijk om te realiseren dat de oplossing hiervoor niet alleen bij het individu ligt. De terreinbeherende organisatie draagt in belangrijke mate bij aan de succesvolle ontwikkeling van medewerkers in een tussenfunctie. Zo moeten de individuele boswachters zelfstandig mogen werken en zich toch ondersteund en geïnspireerd voelen.

Het succes van de ondersteuning valt of staat echter met de inzet en houding van de individuele boswachter. Een positieve grondhouding is cruciaal: boswachters moeten positief staan tegenover de nieuwe manier van samenwerken met de samenleving. De grootste uitdaging voor werkgevers ligt daardoor ook bij die werknemers die niet alleen getraind, maar ook mentaal meegenomen moeten worden in de transitie naar

de tussenfunctie. Dat betekent dus ook dat niet iedereen geschikt is om dit werk uit te voeren omdat dit niet bij iedereen zal lukken.

Het omgaan met nieuwe ontwikkelingen start natuurlijk al bij de opleidingen waarin studenten worden voorbereid op het dynamische en veeleisende vakgebied waarin zij terecht komen. Ook het groene onderwijs zal de vier hierboven beschreven competenties daarom nog centraler moeten zetten. De dynamiek en complexiteit van het werken in de netwerksamenleving wordt nog onvoldoende nagebootst. Dit zou echter kunnen door het stimuleren van 'chaos learning'. Werken aan integrale projecten waarbij studenten in een regionale context actief samenwerken met verschillende stakeholders aan een bestaand probleem draagt daar aan bij. <

*jose.meijer@hvhl.nl*  
*derkjan.stobbelaar@hvhl.nl*

Dit artikel is gebaseerd op het onderzoeksrapport 'De duizendpoot van Staatsbosbeheer. De beleving van het tegelijkertijd werken in de binnen- en buitenwereld: de tussenfunctie van beheerders en boswachters.', door José Meijer, Derk Jan Stobbelaar & Suus Boerma (Staatsbosbeheer, 2015).