

## CASE STUDY

# WORDT DE PROFESSIONAL VAN DE TOEKOMST NAAST SLIMME SPECIALIST OOK VAARDIGE VERBINDER?

*Bowine Wijffels\**

■ Wie van ons zou nu niet willen bijdragen aan een mooie, meer duurzame toekomst? En behalve enthousiasme, hebben we daar vast ook wel wat ideeën over. In het ruimtelijk domein kan het echter ook complex worden en zijn er veel meningen te horen. Hoe geef je het richting zonder dat het voelt als lopen door de taaie stroop van alle overleggen, afstemming en het onderhandelen? Bij overheden lijkt een toenemend ongemak voelbaar over de goede weg in complexe opgaves zoals klimaatadaptatie, circulaire economie, omgaan met toenemende hitte en droogte en andere zaken. Het moet anders, meer samen, maar hoe dan? Maar hoe je het wendt of keert... en of het nu gaat om grote transities of kleine veranderingen: de huidige en toekomstige opgaves in het ruimtelijke domein (water, bodem, lucht) worden steeds complexer en er zijn meer partijen bij betrokken. Daar moeten we een weg in vinden. In dit artikel gaat Bowine Wijffels (Netwerk & Co) in op de competenties die wat haar betreft nodig zijn om bij te dragen aan de uitdagingen van deze tijd en licht zij toe hoe deze competenties bij kunnen dragen aan de transitieopgaves waar we voor staan. Transities waarin meer gevraagd wordt van professionals dan het louter delen van kennis.

### Transities maak je samen

Of het nu over de energietransitie, de transitie naar een circulaire economie of dat het gaat om het ontwikkelen van een visie op een klimaatbestendige polder... al deze opgaves hebben gemeen dat ze gaan over een 'transitie' en dat het opgaves zijn die niemand alleen kan doen. Hoewel we het resultaat van een gewenste transitie meestal beschrijven in termen van een te behalen resultaat (een vastgestelde waterkwaliteit of CO<sub>2</sub> uitstoot) de transitie zelf gaat in mijn optiek vooral over mensen. Mensen die samen de toekomst maken en die het lef hebben om te erkennen dat ze in hun eentje niet weten hoe wat de weg naar de gedroomde toekomst er uit moet zien. Maar wel mensen die een passie hebben en bereid zijn elkaar te ondersteunen. Terwijl je dit leest denk je hierbij misschien aan heel andere mensen dat jijzelf. Maar is dat zo? Misschien gaat dit ook wel over jou. Immers, in elke professional schuilt een mens

met dromen en beelden over de toekomst. Waarom zou je dit niet meer laten doorklinken in je werk?

In de essaybundel 'circulaire economie' van de NSOB wordt heel duidelijk dat ook deze transitie de inzet van velen vraagt. Mijn oog valt bij het opnieuw lezen direct op het kopje 'Helden gezocht' in hoofdstuk 5. Helemaal 'spot on' wat mij betreft want transities gaan over mensen en niet over structuren, wetten of afspraken. In hoofdstuk 10 van deze bundel lees ik een bijdrage van Derk Loorbach: "Een transitie ontstaat simpel gesteld door het samenkomen van drie op elkaar inwerkende krachten (Grin, Rotmans et al. 2010): toenemende maatschappelijke druk (landschap), het vastlopen van een dominant regime waardoor interne crises en spanningen optreden en het opkomen van serieuze alternatieven (niches)." Transities vragen afbraak en opbouw, aldus Loorbach.

\* **Bowine Wijffels**, Netwerk & Co.

Ik denk daar even over na.... Hmm, beide processen gaan niet vanzelf en de eerder genoemde helden moeten nog flink wat lef aan de dag leggen om iets anders te doen dan hetgeen tot dan toe gebruikelijk was. Met hetzelfde gedrag blijven we ook hetzelfde resultaat krijgen.

## **Van projectmatige planning naar creatieve co-creatie**

De tijd dat de overheid wist wat goed is voor mensen is voorbij, maar een echt nieuw paradigma voor de nieuwe rol van de overheid is nog niet echt ingebed. Het belangrijkste besef van de afgelopen decennia is dat niemand de wijsheid in pacht heeft. Er zijn meerdere perspectieven nodig om tot een voor iedereen aanvaardbare oplossing te komen of tot een oplossing die in meerdere domeinen (ruimtelijk, sociaal, economisch) aanvaardbaar is. De grote uitdaging is dus om die wijsheid van velen ook echt te benutten. Dat vraagt naast kennis ook creativiteit. En misschien wel vooral ook wel om samen in een goed begeleid proces komen tot nieuwe oplossingen waar we nog niet eerder aan hadden gedacht. Co-creatie' noemen we dat met een mooi woord. Maar wat is echte co-creatie? En hoe doe je dat?



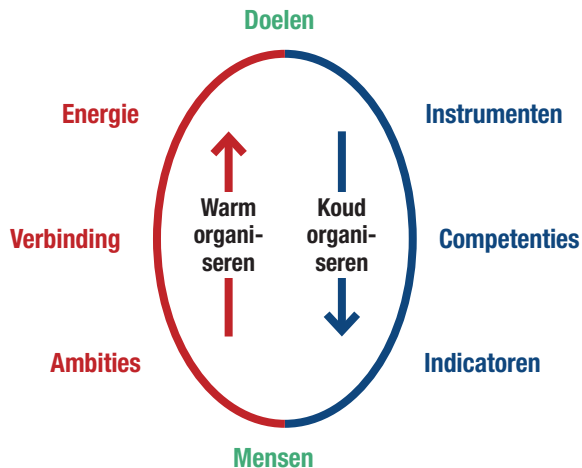
Wat we weten is dat co-creatie niet lukt met de traditionele wijze van projectmanagement die in veel sectoren (ook water en bodem) nog wel gemeengoed zijn. Het stimuleren van creativiteit en co-creatie in onze dagelijkse beroepspraktijk vraagt om andere instrumenten dan projectmanagement, hiërarchische sturing of beslissingen op basis van de meerderheid. Projectmatig werken is gericht op het bereiken van doelen met vooraf vastgestelde middelen, planningsschema's en methoden. Heel effectief en van grote kwaliteit vaak en dit moeten we

dus ook niet verlaten. Echter het is goed ons te realiseren dat een doel dat vooraf precies vastligt weinig ruimte geeft voor andere partijen die ook iets willen of kansen die zich aandienen. Het werkproces in een dynamisch en divers netwerk lijkt meer op een ontdekkingsreis dan op een uitgestippelde route. Dit vraagt om gereedschap om te navigeren op onbekend terrein. Dan wil je weten waar je op moet koersen, welke gereedschappen te gebruiken bij obstakels en hoe keuzes te maken.

## **Netwerkend werken**

'Netwerkend werken': zo noemen we de co-creërende aanpak bij Netwerk&Co. Met die netwerken bedoelen we niet de netwerken van professionals of vakgenoten, over je LinkedIn of Outlook netwerk. We doelen hierbij op een groep van diverse professionals en belanghebbenden rond een specifieke opgave, probleem of in een specifiek gebied. Het gaat om een lerende aanpak van een groep mensen die daarmee voor een flexibele, procesmatige aanpak kiest bij het aanpakken van een probleem in bijvoorbeeld het ruimtelijk domein. Een poldergebied bijvoorbeeld waar sterke uitspoeling van meststoffen uit verschillende bronnen zorgt voor overdadige kroosvorming in de sloten. Er vindt verarming van waterleven plaats en voor aantasting van de diversiteit in het nabijgelegen natuurgebied. Belangen van natuurorganisaties staan tegenover de belangen van de agrariërs. Het Waterschap heeft weer andere belangen en de gemeente vraagt zich af hoe zij dit probleem moeten zien in relatie tot de voorgenomen stadsuitbreiding...

Deze problematiek herkennen we nog wel, en als we het goed doen horen we elkaars belangen en meningen aan. We proberen er samen uit te komen. Complexer wordt het als ook andere opgaves in het sociale of economische domein mee gaan spelen. Als het gaat over een gebied waar de opgaves over elkaar heen buitelen. Polderen helpt niet meer. Het is zaak om te komen tot een collectieve visie ofwel, een gezamenlijke 'droom' voor het gebied voor de langere termijn. In dat geval ligt alleen het doel (stip op de horizon) vast, maar niet het traject daar naartoe. Dat creëert ruimte om mee te bewegen als er zich een nieuw inzicht aandient of als een vertegenwoordiger van een van de partijen wisselt.



## Koud en warm organiseren

Netwerkend werken maakt ruimte voor de co-creatie die nodig is in complexe opgaves die ook in de tijd dynamisch kunnen zijn. De aanpak gaat ervan uit dat er in een goed proces een balans is tussen ‘warm’ en ‘koud’ organiseren. Naast een taak gestuurde projectmatige fase moet ook aandacht zijn voor het bespreken van collectieve ambities, voor de relatie (verbinding) tussen de partijen en voor oprechte nieuwsgierigheid.

Met ‘koud’ organiseren bedoelen we hier taakgericht werken vanuit doelen met indicatoren en afrekenbaarheid. ‘Warm’ organiseren vertrekt niet bij doelen, maar bij mensen die ambities met elkaar delen. Veel burgerinitiatieven ontstaan op deze wijze, maar ook transitieën starten vaak bij een inspirerende droom over een betere toekomst. Met ‘warm’ en ‘koud’ spreken we overigens geen oordeel uit: het één is niet beter dan het andere. Wel is in traditionele organisaties koud organiseren vaak de dominante aanpak: een aanpak die niet altijd strookt met waar mensen in de buitenwereld warm voor lopen. Er is meer aandacht voor het vormen en onderhouden van verbindingen nodig: meer aandacht voor het proces. In een omgeving met vooral inhoudelijke experts voelt dit misschien wat ongemakkelijk maar de praktijk leert dat het na enige gewenning ook gewoner wordt om het ‘koud’ en ‘warm’ organiseren af te wisselen. Ook kun je al naar gelang de voorkeur van iemand ook de taken verdelen. Dat is misschien geen nieuwe benadering, maar we vergeten gemakkelijk om aandacht te hebben voor de persoonlijke relatie. Om te vragen naar wat iemand dwars zit, of naar iemands droom in de opgave waar je samen aan werkt.

## Is er nog een rol voor de experts?

Er ontstaat bij sommigen wel wat onrust als het gaat om de invoering van de omgevingswet en het ontwikkelen van omgevingsvisies. Niet alleen vraagt dit meer aandacht voor het proces, de vraag van veel experts in het ruimtelijk

domein is of en hoe zij nog een goede rol kunnen spelen in het oplossen van een complex vraagstuk. “Is er überhaupt nog een rol voor ons?”, zo hoorde ik laatst iemand zeggen. “En zo ja, hoe maak je die rol dan productief?” Er komen ook andere vragen naar boven zoals: “Hoe kom ik bij de juiste mensen aan tafel?” of “Wiens taak is het eigenlijk om te zorgen voor afstemming in een gebiedsgerichte aanpak?” of “Moet er altijd water bij de wijn als we in gesprek gaan met andere partijen?” Hebben we specialisten niet meer nodig of gaat het om een verandering van rol? Ik denk het laatste.

“Misschien trekken we ons te gemakkelijk terug in onze vertrouwde rol van specialist of controleur”, zo zei laatst een bodemambtenaar van een gemeente. We kunnen meer meedenkers worden en inspelen op de kansen die er liggen, in plaats van achteraf zeggen dat iets niet mag vanwege de wet- en regelgeving. Als specialist kun je aanhaken op actuele thema’s als: bodemdaling, warmtewinning, klimaatadaptatie of duurzaamheid. Het werkt heel goed als je als adviseur mee kunt denken in een proactieve rol. Heel belangrijk hierbij is dat zowel de eigen rolopvatting als de organisatiecultuur verandert. De rol verandert van ‘controleur’ naar ‘meedenker’, en de organisatie breekt met de traditionele afrekencultuur en risicomijdend gedrag naar werken vanuit vertrouwen en ruimte voor leren (en daarbij ook een keer te mogen falen). En het vraagt om specialisten die het gesprek op zoeken, ook als is dat niet expliciet hun taak is, maar in de wetenschap dat als de kwestie alsnog op je bureau komt, je een veel minder gunstige onderhandelingspositie hebt. En bovendien veel gedoe en tijd achteraf spaart. Vertellen wat er KAN is toch veel leuker dan steeds te moeten zegen dat iets NIET kan.

## Welke competenties zijn dan nodig?

We zijn niet gewend om een proces in te richten als een ontdekkingstocht. Toch gaan we daar wel meer naar toe en dat vraagt aparte van de competenties van de betrokkenen professionals. Naast het bieden van inhoudelijke deskundigheid, wat zeker ook belangrijk is en blijft, is het noodzakelijk dat je je kunt inleven in de ‘zienswijze’ van collega’s werkzaam op andere beleidsterreinen, of je je wat kunt voorstellen bij de standpunten en belangen van

bedrijven of bewoners. En ten tweede meer proactief zijn zoals ik al eerder noemde.

Daarnaast is het vitaal en energiek houden van je ‘netwerk’ van groot belang. Oog krijgen voor wat energie-gevend en energie vraagt vergt oefening maar dat kun je leren. Hoe behoud je energie in een netwerk? Neem allereerst tijd voor reflectie op het proces en de energiehuishouding. Hoe voelt het? Bij wie zakt de energie wat weg? Wie geeft juist energie? Doe dit bij voorkeur met iemand samen, dat kan iemand zijn uit datzelfde netwerk, maar dat hoeft natuurlijk niet. Net wat je prettig vindt. Leer vervolgens patronen herkennen, zoals patronen van ‘vechten’ of ‘vluchten’ of ‘bevrozing’. Elk patroon vraagt een andere interventie. Het netwerkgereedschap van Netwerk & Co (zie de kaartenset <https://www.netwerkenco.nl/publicaties/>) helpt je patronen te herkennen en passende interventies te kiezen. Voel jij jezelf hier niet bekwaam tot het doen van een interventie in het ‘warm’ organiseren, dan kun je ervoor zorgen dan een door het netwerk geaccepteerde partner deze rol op zich neemt.

Deze nieuwe competenties, gericht op het integraal werken, kunnen we al doende leren. Professionals in het ruimtelijk domein (water, bodem) kunnen dit in trainingen leren, echter er moet mijns inziens ook aandacht voor zijn in opleidingen.

## Vijf competenties voor transitie

Een integrale benadering vraagt wezenlijk andere manieren van samenwerking en misschien wel een andere manier van kijken. Kun je leren te navigeren in een complexe en veranderende omgeving en je eigen opvatting over de oplossing loslaten? Voor je het weet zit je in de bekende ‘projectmatige’ modus van werken, met een vooraf bedacht pad waar geen ruimte is voor flexibiliteit. Een pad waarop partijen zich niet gezien voelen en er niet direct vertrouwen in elkaar is. Dan is er werk aan de winkel.

In mijn ogen zijn de volgende vijf netwerk- en procescompetenties van groot belang voor specialisten die vanuit hun vakgebied met raad en daad willen bijdrage aan een transitie:

- 1 Met systemische blik op het geheel, het kunnen herkennen welke structuren (wetten, instituties, regels) belemmerend werken en welke patronen juist helpend zijn voor de gewenste verandering.
- 2 In staat zijn tot werkelijk kunnen inleven in het perspectief van de ander (vanuit een ander domein) en daarbij oog hebben voor de complexiteit waar iedereen in zit.
- 3 Een proactieve houding en het kunnen herkennen van welke bijdrage past bij wat nodig is in een gegeven situatie om het proces verder te helpen.
- 4 Goed zicht hebben op de eigen specialiteit en die een plek kunnen geven in het geheel en de kennis inbrengen als het proces dit vraagt.
- 5 Kunnen voeren van een verbindend gesprek met als doel om ruimte te maken voor leren en co-creëren.

## Ga open het gesprek in

In de transitie naar een nieuwe werkelijkheid (duurzamer, gezonder, beter ...) helpt het niet om uitsluitend kritisch te zijn of elkaar de maat te nemen. Hoezeer je misschien ook gelijk hebt in het perspectief van je eigen werkdomein: in een ander domein zijn ook andere zaken van belang. Vaak is er niet eens sprake van appels en peren, maar van andere werelden. In het hart van de opgaves kom je elkaar tegen, en daar gaan ideeën, wensen en belangen schuren. Als mensen zich daarbij niet gezien of gehoord voelen, dan spelen eerdere frustraties weer op. De loopt de boel vast. Zo'n proces wordt weer vitaal als de meest betrokken mensen rond zo'n opgave elkaar nieuwsgierige vragen gaan stellen. Als zij beelden, kennis en ideeën vrijelijk uit kunnen wisselen en als zij durven toe te geven dat ze het even niet weten. Dan pas ontstaat er ruimte om oplossingen te creëren die ze zonder elkaar niet hadden gevonden. In een setting waarin aandacht is het voor het proces, kunnen instrumenten die zicht geven op inhoud en actoren echt een bijdrage leveren aan de gewenste integrale aanpak. Pas in combinatie met een goed en open nieuwsgierig gesprek gaan deze instrumenten het proces dienen.

## De SPRONG wagen

Net als in het werkveld van water spelen er in het bodemwerkveld vragen rond de invoering van de omgevingswet, de rol van de expert. Ook hier is duidelijk dat een procesgerichte aanpak waarbij alle belangen op tafel komen wenselijk is. Iedere betrokkene kan dat initiëren. Als je bedenkt dat transitie in de meeste gevallen voortkomen uit een wens of een droom (en dat kan ook een groot verlangen zijn naar een betere, gezondere wereld of een veiligere woonplek), dan is de vraag wie formeel verantwoordelijk is voor het vraagstuk niet de belangrijkste. Het start bij mensen die een wens of een verlangen hebben. Zelf ben ik bij het SPRONG<sup>1</sup> programma betrokken: een programma dat onderzoekt welke competenties professionals in het bodemwerkveld wensen te ontwikkelen om een meer proactieve bijdrage te leveren. Daarmee richt het programma SPRONG zich op het ‘anders werken’ zoals bedoeld in de Omgevingswet. Eigenlijk denk ik dat het om dezelfde competenties gaat als de competenties die nodig zijn voor het bijdragen aan een transitie. De ambitie heeft een andere schaal, maar het proces is vergelijkbaar.

## Naschrift

Niet alleen transitie maak je samen; samenwerken geeft op veel meer gebieden grote meerwaarde, zelfs bij het schrijven van artikelen zoals deze. Ik heb dan ook met toestemming zeer dankbaar gebruik gemaakt van de bijdragen van inspirerende collega's om mij heen.

## Literatuur

- Netwerken met Energie (Eelke Wielinga en Sjoerd Robijn) – Scriptum 2018
- Sturen door leren en co-creëren, de betekenis van het kennisprogramma *Duurzaam Door* (Wim de Haas, Carmen Aalbers, Tineke de Boer) – 2015
- Landelijk Programma Duurzaam Door: <https://www.duurzaamdoor.nl/>

---

1 De SPRONG alliantie bestaat uit het UP (Uitvoeringsprogramma Bodem), de VNG, het GOO en het water- en bodem traineeship. ■