

2013

Over Bodemverbreding en Grondhouding

Narratief van ILB adviseurs, versie 4



Govert Geldof

Geldof c.s.

21-5-2013

*"Nou hè hè, hebben ze eindelijk door dat ze niet op
lucht bouwen, maar dat het vaste grond is."*

Over Bodemverbreding en Grondhouding

Versie 4

Inhoud

1	Impuls Lokaal Bodembeheer (ILB)	5
1.1	Elf adviseurs in de regio	5
1.2	Wat is een impuls?	5
1.3	De werking van paradoxen.....	6
1.4	Zelf doen of laten doen? (p1)	6
1.5	Ambities rond impulsen (p2).....	7
1.6	Werkwijze met groepen (p3).....	8
1.7	Twintig paradoxen	9
1.8	Het dialogisch vierkant	10
1.9	Leeswijzer.....	12
2	Met ILB inhaken op het praktijkwiel.....	13
2.1	Het praktijkwiel laten draaien via mesoniveau (p4)	13
2.2	Vakmanschap op basis van impliciete en expliciete kennis (p5).....	14
2.3	Illustraties	14
2.4	Weifelend begin rond grote en abstracte aanvraag.....	15
2.5	Inspiratiedag in Groningen	16
2.6	Stationsgebied Breda	17
2.7	Maatschappelijke agendapunten.....	18
3	Beeldvorming	21
3.1	ILB-2	21
3.2	Beeldvorming ecosysteemdiensten.....	22
3.3	Kosten en baten ecosysteemdiensten (p6)	22
3.4	Natuurontwikkeling is niet meer afgraven.....	23
3.5	Beelden van andere mensen.....	23
3.6	Binnen de Sferen blijven? (p7)	24
3.7	Ingewikkeldheid en dynamiek (p8)	25
4	Inhoud.....	27
4.1	Het introduceren van 3D.....	27
4.2	Projecten	28
4.3	Abstract werkt niet	29
4.4	Concrete resultaten	29
4.5	Het veld in...?	30

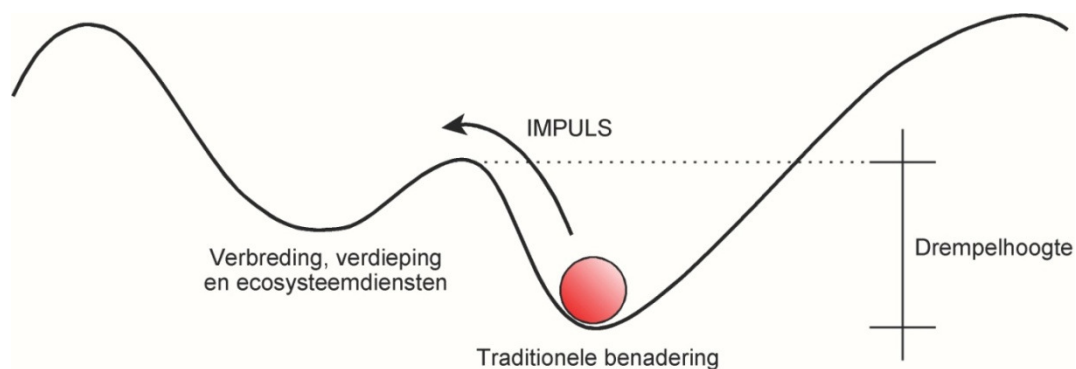
5	Beslissingen	31
5.1	Urgentie (p9).....	31
5.2	Aansluiten op wat er loopt (p10).....	32
5.3	Het belang van informele netwerken (p11).....	34
5.4	Betrekken bestuurders	34
5.5	Probleemeigenaren aan tafel	35
5.6	Waar moet de bodemkennis zitten? (p12).....	35
6	Onzekerheden	36
6.1	Inhoudelijke onzekerheden.....	36
6.2	Lijstje als geheugensteuntje (p13).....	37
6.3	Het omgaan met risico's (p14).....	37
6.4	Behoeftte aan borging? (p15).....	38
6.5	Positie binnen een organisatie	40
6.6	Onzekerheid over eigen kunnen.....	41
6.7	Opzoeken van onzekerheid (p16)	42
7	Gedrag.....	44
7.1	Onbekendheid met de materie remt	44
7.2	Verstrikt in ingewikkeldheid	45
7.3	De projectleider	46
7.4	Vast in 'oude' regime (p17, p18).....	47
7.5	Besef van afhankelijkheid.....	49
7.6	Interesse in de wereld buiten.....	49
7.7	Door de ingewikkeldheid heen	51
8	Potentialiteit	52
8.1	Het wakker kussen van ervaringskennis (p19).....	52
8.2	Concrete vraag als startpunt... en daarna oprekken.....	54
8.3	Bodemman moet opeens verbreden	56
9	Reflecties en conclusies	58
9.1	De strijd van de adviseurs (p20).....	58
9.2	Voorbij ongeïnformeerd optimisme.....	59
9.3	Verhaallijnen door een overlevingslandschap	61
9.4	Vervolg	62

1 Impuls Lokaal Bodembeheer (ILB)

Dit narratief vertelt het verhaal van ILB-2, een extra ronde voor Impuls Lokaal Bodembeheer, gericht op (a) het onder de aandacht brengen van kansen voor ecosysteemdiensten bij bodemmedewerkers bij lokale overheden en (b) het inspelen op de noodzaak bij Bodem breder te kijken dan bodemkwaliteit en bodemsanering. Om de kansen van bodem en ondergrond te benutten en aan te sluiten op de maatschappelijke opgaven in een gebied, is het verstandig voor bodemmedewerkers om zich te heroriënteren en nieuwe uitdagingen te benoemen, tegen een achtergrond van een veranderende wijze waarop overheden sturen in de leefomgeving: het spel van de regels en de pegels. Elf adviseurs zijn het land ingetrokken om een impuls te geven. Samen vertellen ze het verhaal van verwondering, succes en ook wel enige tegenvallers.

1.1 Elf adviseurs in de regio

De adviseurs die zich vooral hebben gericht op ecosysteemdiensten zijn Karen Huijsmans (Grontmij), Paul Oude Boerrigter (Grontmij), Roelof Westerhof (Royal Haskoning DHV) en Claude Roovers (Tauw). De adviseurs die zich toespitsten op een verbetering van het bodembeheer zijn Sytske Postma (Nieuwdenkers), Rob Heijer (Grontmij), Jasper Lackin (Witteveen + Bos), Henk Puylaert (H2Ruimte), Henk Werksma, Martijn van Houten (Witteveen + Bos) en Mark in 't Veld (Tauw). Voorliggend narratief is gebaseerd op gesprekken met deze adviseurs. Er is niet met de opdrachtgevers gesproken, waardoor het beeld enigszins beperkt is. In eerste instantie is in drie dagdelen met alle elf adviseurs gesproken, daarna is een verdiepingsslag gemaakt met Sytske Postma en Henk Puylaert.



Figuur 1.1. Beeld van een impuls.

1.2 Wat is een impuls?

Het principe van een impuls is dat iets in beweging komt - of een versnelling doormaakt - doordat er in korte tijd enige activiteiten worden georganiseerd waardoor mensen geïnspireerd raken en aan de slag gaan met nieuwe of hernieuwde inzichten. Het theoretische principe is schematisch weergegeven in figuur 1.1. Een impuls is nodig als denkrichtingen en werkwijzen van betrokken mensen - professionals - zich hebben ingesleten in een tijd van snelle veranderingen. Daarvan is in de bodemwereld sprake. Er hebben zich patronen ontwikkeld die effectief en efficiënt waren in de context van het turbulente saneringsprogramma dat de afgelopen decennia is doorlopen en de financiering die daarvoor beschikbaar was. Maar nu verandert deze context snel - zo ook de inhoud van het werk - en is een aanpassing gewenst. Deze aanpassing is voor ILB-2 geformuleerd als een

beweging in de richting van ecosysteemdiensten en de verbreding van het bodembeheer. Over de verbreding zegt Petra Bakker, projectleider ILB namens Rijkswaterstaat Leefomgeving: "Onze missie is het verbreden van het bodembeleid, om in de regio's daarmee te helpen. Veel regio's gebruiken vooral warmte- en koudeopslag (wko) als aanknopingspunt. Daar blijven ze soms hangen. Het is onze ambitie om ook daar de verbreding op het netvlies te krijgen."



Figuur 1.2. Als er spanning op een proces wordt gezet, gaat er iets stromen.

1.3 De werking van paradoxen

De vraag is nu: hoe lever je een impuls? Hoe krijg je iets in beweging? Daarvoor gaan we in voorliggend narratief te rade bij de complexiteitswetenschap. Je krijgt iets in beweging door de complexiteit van het proces te vergoten. Door naar meer aspecten te kijken, op verschillende niveaus en met een groter veld aan actoren, wordt het beeld verbreed en verdiept en kan heroriëntatie plaatsvinden. Dit bereiken we door paradoxen op te zoeken (zie figuur 1.2). Paradoxen zijn schijnbare tegenstellingen die zich niet zondermeer laten oplossen. Paradoxen hebben twee takken die elkaar lijken uit te sluiten. Door niet één van deze takken te onderzoeken maar beide, ontstaat er spanning en daardoor gaan er iets stromen. Net als bij elektronische schakelingen gaat er pas een stroom lopen als er sprake is van een spanning - een potentiaalverschil - waarbij de stroom afneemt als de weerstand toeneemt. Ook laden zich condensatoren op, die zich met een schok kunnen ontladen. De plus en de min van de paradox zijn de twee takken, waarbij het de kunst is het proces niet in te richten via het principe van "of ... of ..." maar via het principe van "en ... en ..." Processen van leren, evolueren en adapteren manifesteren zich als paradoxale fenomenen. In totaal komen in dit narratief 22 paradoxen in beeld. De verhalen die zich daaromheen ontvouwen maken duidelijk welke effecten zijn bereikt bij ILB-2 en reiken ook suggesties aan voor eventuele vervoliprogramma's.

1.4 Zelf doen of laten doen? (p1)

Voor de adviseurs die het land ingingen was het de uitdaging om in de regio het concept van ecosysteemdiensten te presenteren en de mogelijkheden voor verbreding van het bodembeheer te verkennen. Henk P spreekt daarbij over "verbreding van het bodembeheer en verdieping van ruimtelijke processen." Vaak gaat het erom contact te maken met de 2D processen die aan het maaiveld plaatsvinden en deze te verdiepen tot een 3D aanpak. Daarbij was het nadrukkelijk de bedoeling dat ze mensen uit de praktijk begeleiden, bijeenkomsten faciliteren, maar dat ze zo min mogelijk zelf doen. Het gaat om het geven van een impuls en niet om een standaard adviesklus. Daarmee is meteen de eerste paradox in beeld gekomen: de *uitbestedingparadox*. De spanning in deze paradox wordt met name ervaren door de adviseurs. Voeren ze (1) de werkzaamheden voor een groot deel zelf uit, zoals het organiseren van sessies, het maken van verslagen en het schrijven

van rapporten of (2) laten ze dat over aan opdrachtgevers die vanuit de traditie gewend zijn veel werkzaamheden uit te besteden? Eén van de adviseurs vertelt: "Ze krijgen adviesuren van het ministerie en gaan dan vrijwel automatisch alles op het bordje van die adviseur leggen."

Soms was er niet eens sprake van een echte keuze. Vaak wordt de impuls ingevuld door de adviseurs in de vorm van een serie workshops en werksessies, waar veel mensen elkaar ontmoeten en gedachten met elkaar delen, maar in de regio van Sittard en Geleen ging het anders, zo legt Mark uit: "Het is een klein projectje - 32 uur - over 'iets met ondergrond.' Ik vond dat ze daar goed over hadden nagedacht. Meestal ga je met 32 uur eerst praten over informatieoverdracht in een workshop om samen tot iets te komen, maar hier was het 'nee, we willen dit onderwerp gewoon op de agenda hebben, dus wij willen een notitie hebben waarin je aangeeft wat de kansen en bedreigingen zijn van zaken in de ondergrond in relatie tot onze structuurvisie in de regio.' Punt."

"Je weet hoe dat gaat. Je hebt een workshop, iedereen luistert graag en zeggen van goh dat is leuk. Maar de volgende dag zijn we weer terug en gebeurt er vervolgens niks mee."

"Dat is een hele andere insteek," zo vervolgt Mark, "maar ik vond het wel heel leuk, in die zin dat ze er duidelijk over nagedacht hadden en best wel wisten wat ze ermee wilden. Ze zeiden van 'je weet hoe dat gaat. Je hebt een workshop, iedereen luistert graag en zeggen van goh dat is leuk. Maar de volgende dag zijn we weer terug en gebeurt er vervolgens niks mee. Dan moeten we naar onze mensen van RO en het zelf reproduceren en dan komt het er niet uit, zijn het vergeten... althans, we kunnen niet hard maken waarom ondergrond nou moet!'" In feite hadden de opdrachtgevers vooraf al bepaald dat ze één tak van de uitbestedingparadox gaan verkennen. Het is wel de vraag of dit daadwerkelijk heeft bijgedragen tot een impuls, want de verbinding tussen bodem en RO is hier gereduceerd gebleven tot een exercitie op papier.

1.5 Ambities rond impulsen (p2)

Als je het beeld van figuur 1.1. letterlijk neemt, moet je met de impuls het balletje over de drempel pushen. En daarmee komt de tweede paradox in beeld: de *continuïteitsparadox*. Deze vormt een rode draad door het gehele narratief. Moet er (1) op vele locaties een korte impuls worden gegeven of (2) is het beter op een beperkt aantal locaties een langdurig proces te organiseren? In de opzet van ILB-2 is voorzien in kleinere projecten - de zogenaamde standaardpakketten - en omvangrijkere projecten: de maatwerkpakketten. Alle adviseurs zijn vol energie en ambitie de regio ingedoken. Martijn vertelt: "Ik had mijn eigen ambities en verwachtingen hoog neergelegd in het ILB-2 en dacht van 'je kunt met de gemeenten een flinke stap maken.' Dat heb ik moeten bijstellen. Je merkt dat de wereld toch net even iets anders in elkaar zit. Er spelen dingen mee, zoals baanonzekerheid, waardoor het minder grote stappen zijn geworden..." Vaak blijken drempels achteraf hoger te zijn.

Henk P vertelt: "Ik heb voor mijzelf als ambitie gezet dat aan het eind van dit traject de gemeenten in staat moeten zijn te kunnen beoordelen of het voor hen zinvol is - in wat voor vorm dan ook - meer specifiek beleid over de ondergrond te maken." En dat het moeilijk is te beoordelen of een impuls daadwerkelijk een impuls is geweest, beschrijft Sytske: "In Utrecht heb ik het idee van 'ja, daar heb ik echt een impuls gegeven,' zonder de garantie te hebben dat het ook een vervolg heeft. Dan denk ik

'nou, ik weet niet waar ik mee bezig ben, maar ik hoop dat het een impuls is!'" Voor wie er bij is geweest, is het duidelijk. Er is daar echt iets in beweging gekomen. Maar meten kun je dat niet.

"Nou, ik weet niet waar ik mee bezig ben, maar ik hoop dat het een impuls is!"

Essentieel is dat er iets is van een blijvend resultaat na een impuls. Theoretisch kan het zijn dat het balletje uit figuur 1.1 iets ophoog wordt geduwd en daarna weer terugrolt. Of dit gebeurt kun je vooraf niet weten en achteraf niet meten. Het is een gevoel. De ervaringen van de adviseurs in het vervolg van dit narratief laten een divers beeld zien.

1.6 Werkwijze met groepen (p3)

Voor adviseurs is er ook een spanning aanwezig tussen (1) het voeren van één op één gesprekken waarbij de impuls gegoten wordt in de mal van coaching en (2) het bereiken van grote groepen mensen in workshops en symposia. Deze spanning komt tot uiting in de *groepsparadox*. Is het beter gericht te schieten met één kogel of heeft een schot hagel de voorkeur? Karen vertelt: "Ik wil wel wat vertellen over die standaardpakketten, omdat ik daar drie van gedaan heb, in drie regio's. De eerste heb ik gedaan in oktober al, de tweede in november en de derde vorige week. Je hebt niet veel tijd, dus ontstaat er een soort werkwijze van 'zo kan ik het doen.' Eerst even kennis maken met de mensen van de regio die trekken aan het hele verhaal. Vervolgens heb ik een presentatie gehouden... een introductiepresentatie, voor de bodemmens, maar het liefst ook voor mensen van andere vakgebieden, zoals RO, ecologie en groen om uit te leggen van: wat zijn nu ecosysteemdiensten? En als derde heb ik een workshop gedaan. In die workshop liet ik de regio zelf cases aandragen. Die zijn er altijd te over, want tegenwoordig heb je veel vastgelopen gebiedsontwikkelingen. Ik laat de casuseigenaar vertellen 'wat is het eigenlijk voor gebied?', misschien een plattegrond erbij om aan te wijzen, maar niet teveel details. Daarna in groepjes bij elkaar vanuit de ecosysteemdienstenbenadering gaan kijken naar zo'n gebied, zo van 'wat is er nou eigenlijk aan de hand?' Welke ecosysteemdiensten zijn van belang? Welke zou je beter kunnen benutten? Wat zijn de andere maatschappelijke opgaven; doelen die je wilt bereiken? En hoe kun je dan de boel aan elkaar knopen? Misschien, als er nog tijd over is, kijken naar: wie zijn de belanghebbenden? Die kunnen mogelijk meefinancieren. En wat ik steeds merkte bij al deze drie regio's: als je de presentatie houdt over ecosysteemdienst - met plaatjes erbij en foto's van internationale voorbeelden - dan vinden ze het leuk. Dat zit iedereen wel enthousiast te kijken. Maar als je dan de workshop gaat doen en de mensen moeten actief met de materie aan de gang, dan pas valt het kwartje."

"Als je dan de workshop gaat doen en de mensen moeten actief met de materie aan de gang, dan pas valt het kwartje."

Martijn had voor Noord Veluwe een workshop georganiseerd en merkte dat veel mensen zich ervoor inschreven en dat er sprake was van een grote diversiteit, niet alleen bodemmedewerkers: "We hebben een grote diverse groep, daar moeten we echt iets actiefs mee doen. Op het laatste moment hebben we de workshop nog omgebouwd, met twee cases erin. Ze zijn in groepjes uiteen gegaan. Ze zijn aan de slag gegaan om aan de hand van de cases de boodschap naar RO gezamenlijk te

formuleren. Wat zijn dan de punten die succesvol kunnen zijn, zodat RO-ers in het plangebied gaan zien van 'nou, dat vinden we belangrijk!' Ga dat maar eens nader uitwerken."

Groepsactiviteiten domineren tijdens ILB-2, mede gezien de korte beschikbare tijd. Verderop blijkt dat sommige adviseurs ook veel energie hebben gestoken in één op één gesprekken. Daar is meer ruimte voor geweest in de maatwerkpakketten.

1.7 Twintig paradoxen

In totaal zijn er in de evaluatie van ILB-2 twintig paradoxen in beeld gekomen. Deze zijn samengevat in tabel 1.1. Ze waren niet voorafgaand aan het traject benoemd. Ze karakteriseren de 'strijd' die de medewerkers in de regio's en de adviseurs hebben gevoerd. Ze hebben het proces op spanning gezet en daardoor is er een impuls ontstaan.

Wie de verschillende paradoxen bestudeert, merkt dat ze niet onafhankelijk van elkaar zijn. Deels hangen ze samen of ontpoppen ze zich in aan ander gedaante. Duidelijk is dat als je jezelf in een project beperkt tot steeds één kant van de paradoxen, er wellicht een 'leuk' en interessant proces wordt doorlopen, maar er relatief weinig gaat stromen.

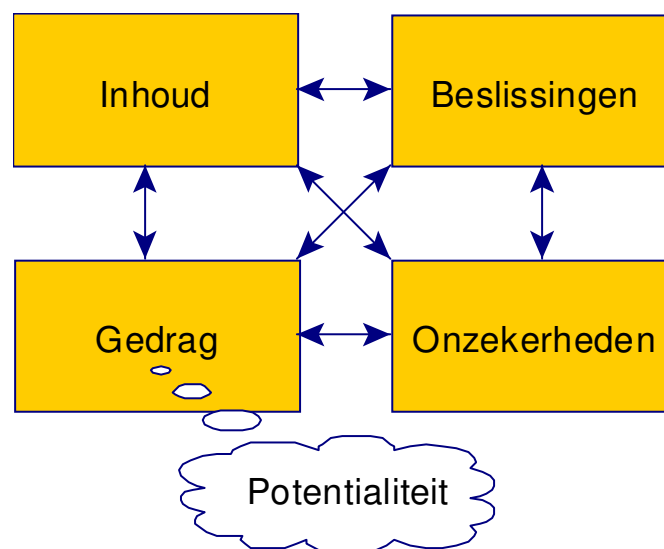
Tabel 1.1. Twintig paradoxen samengevat.

Nr.	Paradox	Tak 1	Tak 2
P1	Uitbestedingparadox	Zelf doen	Laten doen
P2	Continuïteitsparadox	Het geven van een korte impuls	Het werken aan continuïteit
P3	Groepsparadox	Eén op één gesprekken voeren	Groepen bijeen brengen
P4	Mesoparadox	Het focussen op abstract en generiek op macroniveau	Het focussen op concreet en lokaal op microniveau
P5	Kennisparadox	Het expliciet maken van impliciete kennis	Het impliciet maken van expliciete kennis
P6	MKBA paradox	Kosten en baten van ecosysteemdiensten zo goed mogelijk in geld uitdrukken	Ecosysteemdiensten nadrukkelijk niet in geld uitdrukken, maar in waarden
P7	Sferenparadox	Mensen bedienen in hun comfortzone	Mensen verleiden hun comfortzone te verlaten
P8	Nietsdoenparadox	Het nalaten van dingen	Zorgvuldigheid betrachten
P9	Urgentieparadox	Het opzoeken van urgentie	Het opzoeken van rust en ruimte
P10	Handelingsparadox	Proactief handelen	Afwachtend handelen
P11	Netwerkenparadox	Het scherp acteren in formele netwerken	Het actief invloed uitoefenen op informele netwerken
P12	Centralisatieparadox	Bodemkennis verspreiden over verschillende afdelingen en organisaties	Bodemkennis centraal organiseren bij één club met overzicht over het geheel
P13	Lijnparadox	Het zo goed mogelijk binnen de lijnen blijven	Het verkennen van de ruimten buiten de lijnen
P14	Sneeuwbalparadox	Streven naar een sneeuwbaaleffect	Het voorkomen van precedentwerking
P15	Borgingsparadox	Processen en afspraken zoveel mogelijk wettelijk borgen	Processen zoveel mogelijk vrij laten

P16	Onzekerheidsparadox	Het opzoeken van onzekerheid	Het mijden van onzekerheid
P17	Gedragparadox	De oorzaak van beperking zoeken bij anderen	De oorzaak van beperking zoeken bij jezelf
P18	Kip en ei paradox	Het investeren van tijd in een ontwikkeling	Het besparen van tijd door een ontwikkeling
P19	Arenaparadox	Aan de slag met de 'early adaptors'	Aan de slag met mensen die op de achtergrond actief zijn
P20	Plezierparadox	Het proces moet leuk en inspirerend zijn	Het proces moet vervelend en confronterend kunnen zijn

1.8 Het dialogisch vierkant

Belangrijk vertrekpunt in dit narratief is dat mensen elkaar beter gaan begrijpen als ze kennis en ervaringen uitwisselen in de vorm van verhalen. Verhalen hoeven niet volledig consequent te zijn. De verschillende opvattingen en benaderingswijzen die *paradoxen* karakteriseren kunnen naast elkaar blijven bestaan. Verhalen kunnen niet-lineair zijn en fragmentarisch. Ze kunnen dwars door tijd- en ruimteschalen gaan en deze met elkaar verbinden. Met verhalen kunnen accenten worden gelegd door sommige stukken op de voorgrond te zetten en iets uit te vergroten en andere stukken naar de achtergrond te drukken. Godfried Bomans stelde ooit: "De waarheid wint aan waarde op het moment dat het een leugentje wordt." Belangrijk is dat verhalen zich niet beperken tot expliciete kennis. Ook impliciete kennis komt in het spel. Verhalen kunnen zakelijk data omlijsten waardoor deze tot leven komen. Voor het leveren van een impuls is het vertellen van verhalen aan elkaar cruciaal. Een narratief is een gestructureerd verhaal met tenminste een kop, een staart en een clou.



Figuur 1.3. Het dialogisch vierkant

In figuur 1.3 is een dialogisch vierkant weergegeven. Deze toont de vier hoekpunten waarmee verhalen worden opgespannen. Ter illustratie van het dialogisch vierkant: "Als de dakgoot van mijn huis lekt (inhoud), heb ik verschillende opties. Ik kan het zo laten, maar ik kan het ook repareren. Daarbij kan ik besluiten het zelf te doen - ondanks dat ik twee linker handen heb - maar ik kan het

ook uitbesteden aan een professional. Dat kan meteen, maar ik kan het ook nog een tijdje uitstellen. Verschillende onzekerheden komen daarbij in beeld. Kan ik het wel zelf? Heb ik voldoende geld om het door een professional te laten uitvoeren? Geef ik het geld niet liever uit aan een nieuwe computer? En als ik het niet doe, of uitstel, wat zijn daarvan de consequenties? Stel, ik besluit het zelf te doen en het lukt, dan heb ik iets van potentialiteit in mijzelf ontsloten. Ik wist niet dat ik het in mij had. De dakgoot functioneert nu prima. Ik merk dat mijn gedrag is veranderd, want in de herfst ben ik fanatieker met het schoonhouden van mijn (!) dakgoot. Als de burens een soortgelijk akkefietje hebben presenteer ik mijzelf direct als dakgootdeskundige."

Een bodemmedewerker die heel lang alleen gewerkt heeft aan onderzoek naar de chemische kwaliteit van de bodem en de bodemsanering, heeft mogelijk de potentialiteit in zich om te participeren in processen in de ruimtelijke ordening, maar weet niet dat hij dit kan, omdat hij er nooit eerder toe is uitgedaagd.

Uiteraard speelt er bij ecosysteemdiensten en het verbrede bodembeleid veel meer dan bij een lekke dakgoot en ook zijn er aanzienlijk meer mensen en organisaties bij betrokken. Dat kenmerkt de complexiteit van de projecten. Door de paradoxen op te zoeken in plaats van te mijden neemt de spanning toe. De complexiteit neemt toe, waardoor het uitzicht wordt vergroot...



Figuur 1.4. Zolang mensen bestaat, dragen ze kennis over door het vertellen en zingen van verhalen (bron: www.leraar24.nl)

Bij ILB-2 zijn deze hoekpunten in de verhalen goed te herkennen en daarom zijn ze ook gebruikt voor de ordening van de hoofdstukken 4 t/m 8. Daarbij is het begrip potentialiteit van groot belang. Dit begrip - ooit geïntroduceerd door Aristoteles - geeft aan dat er een voorraad ervaringskennis is die opgeslagen ligt en niet in het spel komt zolang je deze niet aanspreekt. Een bodemmedewerker die heel lang alleen gewerkt heeft aan onderzoek naar de chemische kwaliteit van de bodem en de bodemsanering, heeft mogelijk de potentialiteit in zich om te participeren in processen in de

ruimtelijke ordening, maar weet niet dat hij dit kan, omdat hij er nooit eerder toe is uitgedaagd. Met de impuls die uitgaat van ILB-2 kan deze potentialiteit worden ontsloten en als dat daadwerkelijk gebeurt, is er een blijvend effect bereikt.

Met de impuls die uitgaat van ILB-2 kan deze potentialiteit worden ontsloten en als dat daadwerkelijk gebeurt, is er een blijvend effect bereikt.

Hier wordt met nadruk het begrip potentialiteit gebruikt en niet bijvoorbeeld talent of competentie. De laatste twee begrippen komen veelvuldig in managementboeken voor, als elementen die gemanaged kunnen worden. Bij potentialiteit is dat nadrukkelijk niet het geval. Opeens is het er, als het wakkerkussen van Doornroosje.

1.9 Leeswijzer

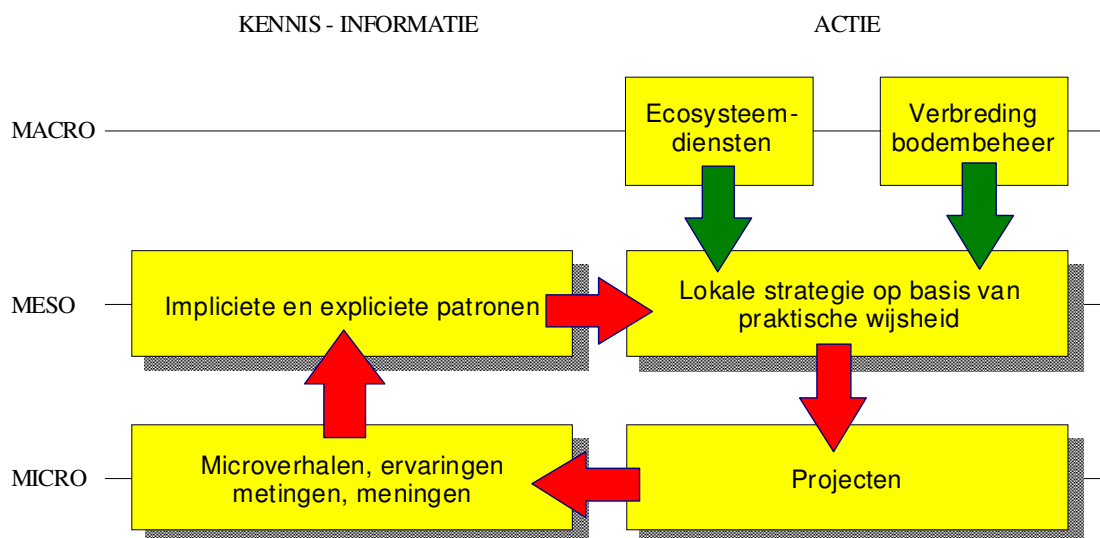
In dit narratief is veel kennis en ervaring verwerkt. Henk P concludeert na enkele keren herlezen: "Eigenlijk moet je het drie keer lezen." In de verhalen die de adviseurs vertellen zitten vele bijzondere details verborgen en ook het gezamenlijk beeld van ILB-2 vormt zich pas "als je de tekst goed op je laat inwerken," aldus Henk. De lezer met haast raden we aan vooral de inhoudsopgave zorgvuldig door te nemen en tabel 1.1.

2 Met ILB inhaken op het praktijkwiel

De inzet van ILB is om met een adviesimpuls abstracte gedachten en regelingen die op landelijk gebied 'bedacht' zijn en vrij abstract zijn, in de praktijk te laten landen zodat er iets in beweging komt en beter gaat draaien. In dit hoofdstuk wordt dat verbeeld met het in beweging zetten en houden van het zogenaamde praktijkwiel. Wie meer wil weten over de filosofie hierachter verwijzen we graag naar *Narratief Bodem en Water*.

2.1 Het praktijkwiel laten draaien via mesoniveau (p4)

In de wereld van beleid en praktijk kunnen we onderscheid maken naar micro-, meso- en macroniveau. Het macroniveau is generiek, het microniveau is specifiek. Op microniveau - de praktijk - maken mensen gebeurtenissen mee die vooral in het hier en nu betekenis hebben. Ze doen ervaringen op. Op macroniveau worden concepten bedacht en afgeleid die zowel qua tijd als ruimte moeten doorwerken en waarde kunnen hebben. Het concept 'ecosysteemdiensten' is daar een voorbeeld van. Het mesoniveau zit hier tussenin. Op mesoniveau worden processen op micro- en macroniveau met elkaar verbonden.



Figuur 2.1. Het praktijkwiel (rode pijlen) en de impulsen (groene pijlen)

Op mesoniveau manifesteert zich de *mesoparadox*, waarbij het er niet om gaat (1) de generieke doorwerking van macroniveau uit te middelen met (2) de zeggingskracht van het lokale concrete voorbeelden op microniveau, als een soort compromis, maar deze met elkaar te verenigen. De essentie van ILB-2 is om de macroconcepten van ecosysteemdiensten en 'verbreding bodembeheer' zo dicht mogelijk op de praktijk hun werking te laten doen. Mark zegt over één van z'n projecten: "We hebben het heel praktisch gemaakt. Dat is nodig om de vaagheid eruit te krijgen. We hebben het er dan over van 'dit willen we... en daar en daar is het in het verleden fout gegaan, dat weten we allemaal nog wel, dat willen we niet meer, dus spreken we dit af...'" Er wordt voortgebouwd op de verhalen, ervaringen, metingen en meningen van mensen die in de praktijk aan cases werken."

Maar het moet niet tot microniveau beperkt blijven. Dat is de ken van de mesoparadox. Henk P stelt: "De cases hebben goed gewerkt, maar ja, het blijven incidenten. Uiteindelijk moet je daar net bovenuit zien te stijgen. Dat is best wel lastig. Eigenlijk proberen we in Zuid Holland Zuid hetzelfde te doen als in Zeeland: wat is nu je maatschappelijke agenda? Daar sta je als alle ambtenaren gezamenlijk voor deze te helpen realiseren. Dan heb je een gedeeld plan. "

"Dat is nodig om de vaagheid eruit te krijgen."

Het formuleren van een maatschappelijke agenda is een manier om leerervaringen boven het microniveau uit te laten stijgen.

2.2 Vakmanschap op basis van impliciete en expliciete kennis (p5)

Het is de kunst om op mesoniveau impliciete en expliciete patronen waar te nemen. Daarbij ontvouwt de *kennisparadox* zich rond het zowel (1) zoveel mogelijk expliciet maken van impliciete kennis (ervaringskennis) als het (2) impliciet maken van expliciete kennis. Vakmanschap levert de basis voor praktische wijsheid, waarbij vakmanschap niet alleen bodemkennis betreft, maar ook vaardigheden van bijvoorbeeld bestuurders, managers en ruimtelijke ordenaars. Daar waar mensen ervaringen met elkaar delen, gaat kennis stromen. Er worden daarom binnen ILB netwerken gevormd. Om het wiel te laten draaien stelt Sytske: "Zorg ervoor dat je het netwerk van gemeenten in stand houdt, zodat je, wat er bijvoorbeeld in een werkgroep ICT gebeurt, kunt terugkoppelen naar de gemeenten. En gebruik daarbij ook de kennis en ervaring van de mensen in dat netwerk. Spreek hen aan op hun professionaliteit. Dat is een heel duidelijk signaal dat ik naar de provincie heb afgegeven: 'ga het niet voor hen doen, maar zie deze mensen als een rijke bron aan kennis en ervaring en gebruik die!' Dat moet georganiseerd worden en ik ben benieuwd of de provincie dat oppakt."

"Gebruik daarbij ook de kennis en ervaring van de mensen in dat netwerk. Spreek hen aan op hun professionaliteit."

2.3 Illustraties

Hoe het kan werken, illustreert Karen: "Ik heb een leuke casus in de laatste workshop gehad. In een naoorlogse wijk in Den Helder, tussen allemaal kleinere huizen, was een fabrieksterrein. Deze heeft een enorme bodemverontreiniging veroorzaakt, met allerlei stoffen. De oplossing was: niet multifunctioneel saneren, maar isoleren. En dan een beetje simpel, door middel van asfalt. De ambtenaar van de gemeente Den Helder had iets van 'ja, asfalt... het risico heb je weggenomen, strikt genomen heb je dan gesaneerd, maar het ziet er niet uit. Dit wil ik niet.' Zij wilde kijken of je met ecosysteemdiensten tot een betere oplossing kunt komen en juist meer kwaliteit kan bieden. Dan kun je eigenlijk heel snel iets bedenken. Je dekt het af en dan heb je allerlei mogelijkheden. Je brengt er een leeflaag op aan en dan kun je er van alles laten groeien. Het bleek dat de mensen in die wijk een enorme behoefte hadden aan groen. Als je in plaats van die plak asfalt een park zou maken en in dat park nog specifiekere mogelijkheden biedt voor spelen, volkstuinen of wat dan ook, dat je daarmee een echte toegevoegde waarde krijgt voor de buurt. Je mag verwachten dat de woningbouwcorporatie interesse heeft dat mee te faciliteren."

In dit voorbeeld is het abstracte begrip ecosysteemdiensten verbonden met het concreet en lokale voorbeeld van het voormalige fabrieksterrein en is geleerd door verhalen en ervaringen vanuit het gebied te verbinden met de opvatting van de ambtenaar uit Den Helder. In die vertaalslag wordt impliciete kennis expliciet gemaakt en door niet alleen te praten maar door ook te doen, ontstaan er nieuwe ervaringen en wordt het werken met ecosysteemdiensten impliciet. Het praktijkwiel gaat zo draaien.

"Wij willen een stapje verder komen en willen en het echt in de praktijk brengen."

Ecosysteemdiensten in Zeeland

Paul komt ook met een mooi voorbeeld: "Ik heb een leuke ervaring in Zeeland, vind ik. Mensen daar, van vijf gemeenten, hadden allemaal al verbreed bodembeleid. Ze zeiden van 'we zijn toe aan een aanvraag van ecosysteemdiensten'. Dat deel ik ook wel. Ik vind het al knap hoever men daar is gekomen, zowel de gemeenten met elkaar als apart. 'Het thema ecosysteemdiensten, daar kunnen we wel wat mee. De provincie had al door Alterra een doenderzoek laten doen. Ze hebben al heel veel informatie gegenereerd en analyses gedaan. Ze hebben voorbeelden toegevoegd. Dat was een mooi startpunt qua inhoud. Ze zeiden: 'wij willen een stapje verder komen en willen en het echt in de praktijk brengen.'" Onderzoek resulteert in expliciete kennis, op papier. Door het echt in de praktijk toe te passen, wordt het impliciet.



Figuur 2.2. Doenderzoek door Alterra (<http://prezi.com/5vsnnxj-ggki/doenderzoek/>)

2.4 Weifelend begin rond grote en abstracte aanvraag

Soms, zoals in Zeeland, draait het wiel al redelijk, maar soms moet deze nog echt op gang worden gebracht. Dat ervaart Sytske in regio Groningen, waar 23 gemeenten bij de aanvraag zijn betrokken: "Ik heb een werkgroep die vrij regelmatig bij elkaar is gekomen. Daar heb ik de vraag aan het begin gesteld van 'wat gaan we doen? Wat zijn jullie verwachtingen nou eigenlijk?' Geen antwoord! Ik zei 'jongens, nu wordt het toch wel een beetje lastig, want met de twintig bodemthema's: wat willen jullie? Niet alleen inhoudelijk, maar wat stel je jezelf voor bij de aanpak? Wat zou je willen bereiken?'"

Waar staan we zo meteen?' Ik zag dat hen geen beeld voor ogen stond. Het leefde duidelijk nog niet." De combinatie van dat het een zeer grote groep is - één tak van de groepsparadox - en dat de aanvraag vrij abstract was - één tak van de mesoparadox - maakt het moeilijk een start te maken.

2.5 Inspiratiedag in Groningen

Om het wiel in beweging te krijgen is het van belang enthousiasme en interesse aan te boren rond concrete vraagstukken, zo maakt Sytske duidelijk: "In Groningen hebben we een inspiratiedag georganiseerd. Die hebben we ook bewust zo genoemd, om daarmee elke lading eraf te halen. We hebben gezegd van 'het wordt een leuke dag en het enige doel dat we hebben is dat je aan het eind van de dag zegt van 'yes, nu weet ik een beetje wat ik wil.' Om te beginnen... dat mocht geen dag worden, maar een dagdeel, want de mensen hadden niet zoveel tijd. Die 0,2 fte is zo op. Maar dat dagdeel is wel heel erg leuk geweest! Er is een aantal thema's bij de kop gepakt, er is aan informatieoverdracht gedaan, er waren presentaties van de provincie, het waterschap, een gemeente... Er zijn vier casussen gedaan rondom de thema's en die kwamen allemaal uit de regio. Het was nog wel lastig om die gemeente of regio aan het werk te krijgen om die casus te gaan voorbereiden - 'dat is lastig, lastig' - maar het is gelukt. Nou, dat heeft hele leuke dingen opgeleverd, moet ik zeggen."

"Nou hè hè, hebben ze eindelijk door dat ze niet op lucht bouwen, maar dat het vaste grond is."

"Ik herinner me de terugkoppeling van iemand uit Delfzijl," zo vervolgt Sytske: "Delfzijl is een ongelooflijke krimpgemeente. Daar is de situatie zo, daar slopen ze huizen om nieuwbouw te plegen op 'alsjeblieft wat grotere percelen, want anders oogt het zo leeg.' Dat is ongelooflijk. Die luxe kennen we hier niet. Het centrumplan moet met vliegende vaart worden uitgevoerd. Van tevoren had iemand gezegd van 'ik mag hier geen tijd aan besteden van mijn baas, ik moet eerst op kunnen schrijven wat het op gaat leveren.' De RO-ers die we daar gesproken hebben, de programmamanager en de stedenbouwkundige zeiden ook van 'ik ga niet zomaar naar zo'n sessie toe... dit moet echt wat opleveren.' OK, dat hebben we geformuleerd. Ik heb een mooie 'issue analysis' gemaakt. Uiteindelijk werd duidelijk wat we zouden gaan doen. Dat heeft voor die RO-ers daadwerkelijk heel wat opgeleverd. Zij zijn weggegaan met het gevoel van 'jeetje, ik heb dingen gehoord die ik niet wist. Ik heb een ambitieuze planning gemaakt die ik niet ga halen als in niet anticipeer op wat in de ondergrond gebeurt.' Dus die zijn helemaal blij weggegaan. De bodemmedewerker daar zei - en dat vond ik een hele mooie uitspraak - 'nou hè hè, hebben ze eindelijk door dat ze niet op lucht bouwen, maar dat het vaste grond is.' Er waren meer dan vijftig mensen aanwezig op die inspiratiedag."

"Wat het kost!? Wat je ervoor nodig hebt!? Dat vonden die gemeenten geweldig. Zo simpel is het ook weer."

Gemma van Eijsden van Rijkswaterstaat Leefomgeving, die ook aanwezig was op de inspiratiedag, vult aan: "Er is nog wel iets heel leuks gebeurd in de casusgroep voor bodemenergie. We hebben de twee projectontwikkelaars uitgenodigd, van Heijmans. Die zaten daar voor het eerste met gemeenteambtenaren aan tafel en konden in het gesprek meteen aan hen duidelijk maken wat het nu eigenlijk betekent, zo'n bodemenergiesysteem."

Op deze inspiratiedag is er beweging ontstaan doordat er gewerkt wordt met concrete voorbeelden en betrokken hun eigen ervaringen - impliciet en expliciet - hierop konden projecteren.

2.6 Stationsgebied Breda

Karen vertelt: "In Breda betreft het een stedelijk gebied. Het heet Stationsgebied Breda. Het ligt aan de niet-centrumkant van het station. Er stonden vroeger bedrijven. Dat is in veel steden zo geweest. Dat gaat er allemaal af en er komt een modern station, met een modern busbedrijf. De Fyra, als hij ooit eens lekker gaat rijden, gaat daar ook stoppen. Ze zien daar heel veel potentie vanuit dat Stationsgebied. Het idee is ook dat het voor Breda gaat werken als een nieuwe impuls. Ze willen daar heel veel mee. Vanuit de gemeente is gezegd: we gaan aan de gang met ecosysteemdiensten. Er is een behoorlijke ondergrondvraag. Dus wat we gedaan hebben is eerst kijken van: wat speelt er nou allemaal in dat gebied? Er is een quick scan gemaakt, met allemaal thema's als water, verontreiniging, brandweerputten... van alles en nog wat. Daarbij hebben we gekeken naar wat je hier met ecosysteemdiensten zou kunnen doen om de inrichting duurzaam en robuust te maken. Ze hebben ondergrond en ecosysteemdiensten op elkaar aan laten sluiten."



Figuur 2.3. Coulissenlandschap, nieuw park bij station Breda (bron: www.breda.nl)

We waren daar heel druk mee bezig," zo gaat Karen verder, "... en toen bleek er plotseling een plan te zijn van stedenbouwkundigen en landschapsarchitecten voor dat hele gebied! Dat heet Coulissenlandschap. Ik kreeg het plan te zien, met prachtig beeldmateriaal erin. Het was echt een geweldig plan! Heel mooi aansluitend op het spoor. Heel mooi gebruik makend van open bodem... groen. Dan val je eigenlijk een beetje stil. Wat kunnen we nou nog doen?"

Karen vervolgt: "Toen hebben toch nog eens heel goed gekeken. 'Het plan is gewoon super... maar is het niet mogelijk om vanuit ecosysteemdiensten na te gaan of we dat plan toch niet kunnen verrijken?' Kun je niet detailelementen inbouwen? Uiteindelijk hebben we een grote workshop gehouden met mensen van de gemeente, maar ook bijvoorbeeld projectontwikkelaars. (...) 'Wat

vinden jullie als projectontwikkelaars dingen die we zeker wel of zeker niet moeten doen?' Dat leverde goede ideeën op. Door zo'n sessie te houden en de goede mensen uit te nodigen, die op het juiste level zitten om iets te kunnen beslissen, komt er draagvlak. De kans dat er op korte termijn echt iets mee gebeurt, is hier wel aanwezig."

"Het plan is gewoon super... maar is het niet mogelijk om vanuit ecosysteemdiensten eens na te gaan of we dat plan toch niet kunnen verrijken?"

Dit voorbeeld illustreert hoe binnen organisaties plannen die op de ene afdeling zijn gemaakt onbekend kunnen zijn bij collega's van andere afdelingen. Door veel mensen - ook uit andere disciplines dan bodem - in het proces te betrekken (groepsparadox), concreet in te zoomen op een gebied (mesoparadox) en ervaringen te delen (kennisparadox) wordt de kans vergroot dat de plannen alsnog in beeld komen. In Breda is dat gebeurd.



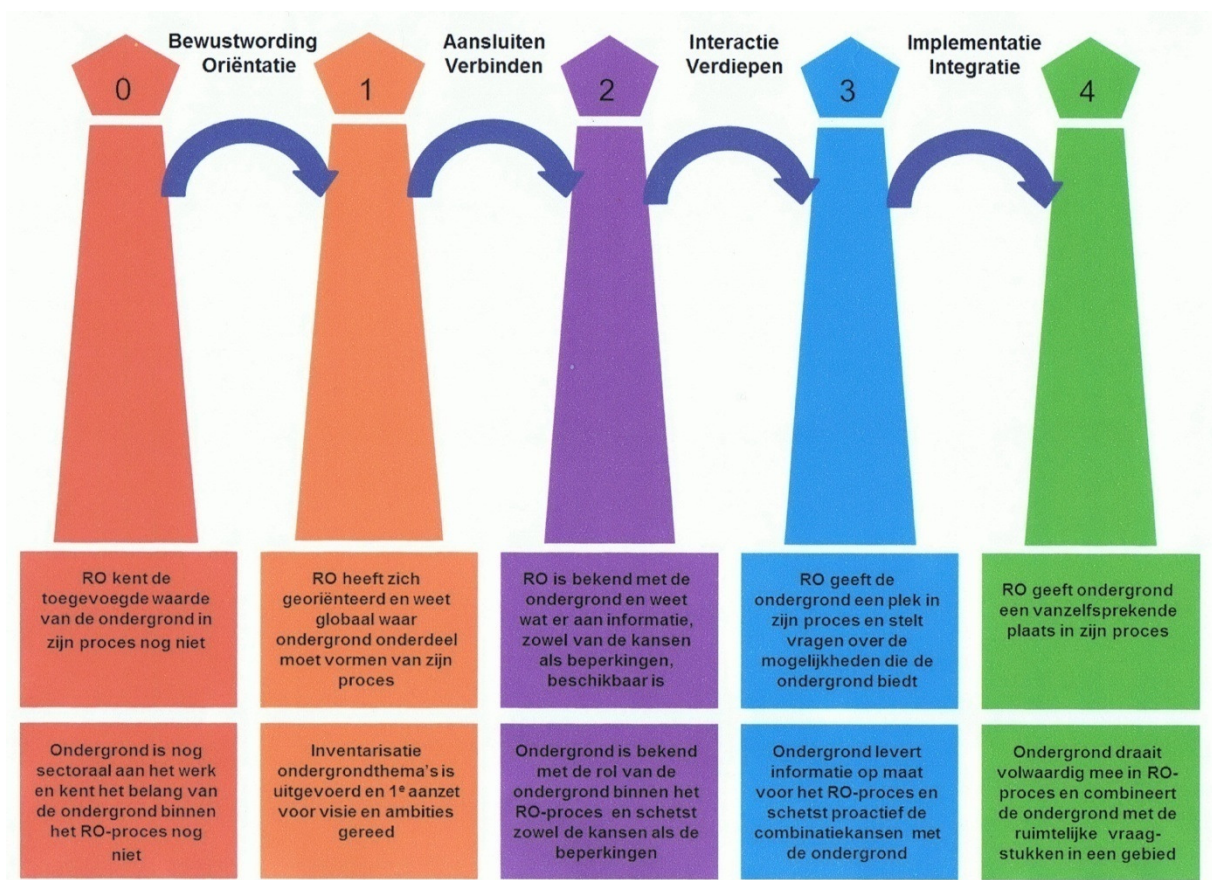
Figuur 2.4. Zilte kweek: "Zeeuwse groenten komen weer echt uit Zeeland" (bron: www.foodlog.nl)

2.7 Maatschappelijke agendapunten

Henk P handelt actief in het op spanning zetten van de mesoparadox. Hij probeert op mesoniveau aan te haken bij de maatschappelijke agendapunten van gemeenten: "Een voorbeeld van maatschappelijke agendapunt is: duurzaamheid. Dan zie je dat gemeenten hele mooie ambities hebben van 'in 2030 zijn we CO₂ neutraal' of energieneutraal. Soms is het een ander woord, soms is het een ander jaartal. Soms het percentage. Een ander maatschappelijk agendapunt is: een aantrekkelijke woonomgeving. Dan krijg je ook het belang van vestigingsgebied voor bedrijvigheid. In Zeeland speelt erg sterk de aquatische sector. De viskweek. Zilte kweek. Dat zijn voorbeelden van maatschappelijke agendapunten die in de lokale politiek een rol spelen." Vaak zijn maatschappelijke erg abstract - geformuleerd op macroniveau - en komen ze tot leven door ze te verbinden met concrete projecten op microniveau.

"Ieder bodemmens is gevraagd één tot drie à vier - eigenlijk was er geen beperking - collega's mee te nemen van aanpalende terreinen."

"Na de eerste werksessie," zo gaat Henk P verder, "hebben we een tweede werksessie gehad waarbij het over precies hetzelfde ging, maar de aanwezigen waren anders. Ieder bodemmens is gevraagd één tot drie à vier - eigenlijk was er geen beperking - collega's mee te nemen van aanpalende terreinen. We hebben de maatschappelijke agenda proberen aan te scherpen en vervolgens een gesprek gevoerd over ondergrondkansen. Daarbij hebben we - en dat was nieuw - ook de vraag geformuleerd van: wat voor projecten hebben jullie nu in de pijplijn, om op uitvoeringsniveau handen en voeten te geven aan de maatschappelijke agendapunten?"



Figuur 2.5. Het torentjesmodel (bron: SKB)

Leerervaringen

Henk W komt met enkele leerervaringen: "Wat ik geleerd heb, is dat faseren heel erg belangrijk is. Je kunt nou eenmaal niet alles in één keer driedimensionaal benaderen. Bewustwording, oriëntatie, aansluiten, verbinden en daarna verdiepen... en pas dan kom je ergens." Hierbij verwijst hij naar het zogenaamde torentjesmodel (figuur 2.5). Met een korte impuls kun je niet een grote sprong maken in het landschap (zie ook figuur 1.1.).

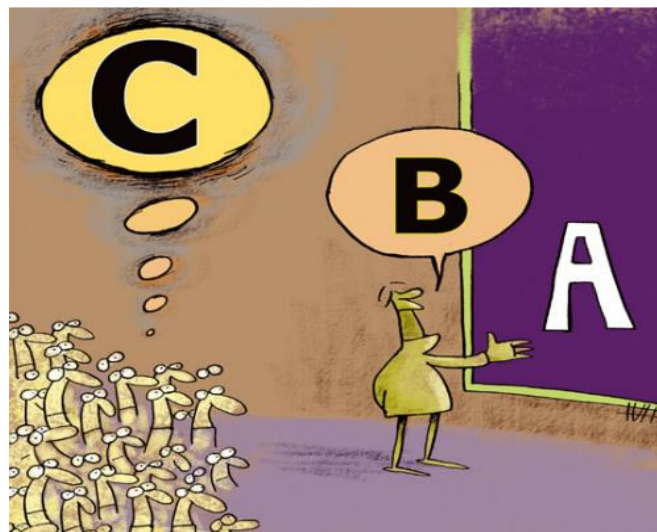
Henk W gaat door: "Tweede leerervaring, specifiek op verbreding van het ondergrondbeleid: als je niet RO-ers aan tafel hebt, gaat het gewoon niet lukken. Dan blijf je in je eigen toren opgesloten

zitten." Zie ook de groepsparadox. Drie: je moet het koppelen aan de maatschappelijke opgaven, de maatschappelijke agenda. Toch zeg ik daarbij 'regels en pegels zijn belangrijk dat je daar het daar naartoe kunt vertalen... en kwaliteit wil daaraan toevoegen... en met de kwaliteit ook de duurzaamheid.'" Deze koppeling raakt de kern van de mesoparadox. "Vier: Binnen de gemeente is de bestuurlijke horizon van vier jaar gewoonweg keihard. Als een wethouder er niet mee kan scoren, dan wordt het verschrikkelijk moeilijk om dat voor elkaar te krijgen. Vijf: Het verbreden van de bodemspecialist is geen vanzelfsprekendheid. Je hebt je vakkennis, je discipline, je zit in een groep en het voelt heel vreemd om iets met archeologie te doen, of paalrot." Als je zelf vakman of vakvrouw bent en naast expliciete kennis ook impliciete kennis hebt over je vakgebied, gebaseerd op ervaringen, dan wordt je ook interessant voor mensen uit andere disciplines om mee samen te werken.

"Als je niet RO-ers aan tafel hebt, gaat het gewoon niet lukken."

3 Beeldvorming

Een belangrijke rode draad door de verhalen van de ILB adviseurs heen is dat er veel kennis aanwezig is, maar dat deze gefragmenteerd beschikbaar is. Het is aanwezig bij mensen die in verschillende organisaties werken en in verschillende afdelingen. Als deze mensen niet communiceren en er geen ervaringskennis (impliciete kennis) stroomt, ontstaan er beelden van de inhoud en van elkaar die niet altijd kloppen of op cruciale punten incompleet is, zoals het voorbeeld uit het vorige hoofdstuk rond het Coulissenlandschap bij station Breda zo goed illustreert. Voorliggend hoofdstuk gaat in over beeldvorming.



Figuur 3.1. Vaak denken we dat onze beelden gelijk zijn...

3.1 ILB-2

Het gaat niet alleen over beeldvorming rond ecosysteemdiensten, bodem en ondergrond, maar ook om de beeldvorming van ILB-2 zelf, zo vertelt Mark: "In Midden Limburg - heel veel gemeenten bij elkaar - hebben we veel interactie gehad. Dat ging over bodemenergie, ingegeven vanuit 'er komt allemaal regelgeving op ons af... wat motte we?' Daar hebben we een goed proces gehad waar we dingen hebben uitgewisseld, zo van 'wat speelt er bij jullie en wat willen jullie?' En laatst - kort geleden - kwam er opeens in mijn richting 'ik ben eigenlijk heel ontevreden over hoe het gaat. Want we hebben nog niks concreets! Wat is nou het eindproduct? Ik werd laatst gevraagd van wat hebben jullie gedaan en ik wist niks te vertellen.' Dus deze man was helemaal niet tevreden met het ILB project."

Vraag: "En nu?"

Mark: "Ik ben daarover gaan doordenken. Het zit 'm vooral in de beeldvorming. Ik vermoed dat de persoon in kwestie het ILB-1 traject in gedachten had. Daar hadden ze een prachtige bodemkwaliteitskaart gemaakt... en daar kon hij wat mee. Dan wist hij wat hij in handen had."

"Ik ben eigenlijk heel ontevreden over hoe het gaat. Want we hebben nog niks concreets! Wat is nou het eindproduct?"

Dit speelt bij meer ILB-2 projecten. Veel mensen die voor ILB-2 een subsidieverzoek hebben ingediend zijn ook betrokken geweest bij ILB-1 en gingen er min of meer vanuit dat ILB-2 hetzelfde zou zijn. De uitbestedingparadox (P1) komt hierbij nadrukkelijk in beeld. Het heeft de adviseurs de nodige moeite gekost om het beeld te corrigeren.

3.2 Beeldvorming ecosysteemdiensten

Claude vertelt over het begrip ecosysteemdiensten. Daar hebben mensen ook verschillende beelden bij: "Mensen die meer met bodem en hard core engineering bezig zijn, hebben zoiets van 'waar gaat dit over? Het vervelende is - en dat hoor je overal - dat de term ons op het verkeerde been zet. Als je de term hoort, dat ze al snel denken van 'dat is een groen randje aan ontwikkeling' of zo. Eco is groen."

"Als je de term hoort, dat ze al snel denken van 'dat is een groen randje aan ontwikkeling' of zo."

Paul herkent dit: "Je moet aansluiten bij de terminologie die in dat gebied speelt en waar men enthousiast van wordt. In Middelbrug is iemand die helemaal enthousiast van de term 'groen loont!' en de bijbehorende informatie. Het is een prachtig traject dat daar is gelopen. Te pas en te onpas wordt daar de poster 'groen loont' neergelegd. Daar zit al heel sterk het ecosysteemdienst verhaal in. Als men daar enthousiast van wordt, dan moet je daar vooral op doorgaan."



Figuur 3.2. De 'Groen Loont' poster

3.3 Kosten en baten ecosysteemdiensten (p6)

Voor een aantal mensen levert het begrip ecosysteemdiensten ook verwarring op als kosten en baten ter sprake komen. Het beeld is vaak aanwezig dat als je kosten en baten bij elkaar optelt, je een "aantrekkelijk totaalplaatje" kunt krijgen voor de financiering. Dit beeld resulteert echter in valse verwachtingen, want de manier waarop kosten en baten zich manifesteren is eerder paradoxaal van aard dan dat deze zich laat inpakken in een lineair rekensommetje. Dit is de *MKBA paradox*. Kosten

zijn vaak reëel en komen terecht bij de actoren die het initiatief nemen. Baten variëren sterk in tijd- en ruimteschalen, komen bij vele verschillende actoren terecht en zijn in veel gevallen niet uit te drukken in geld. Vaak gaat het om waarden - zoals sociale en esthetische waarden - die hun kracht juist ontleen aan het feit dat ze ontsnappen aan het financiële denkdomein van vele mensen. De paradox bestaat hieruit dat je (1) maximaal je best moet doen om kosten en baten van ecosysteemdiensten in geld uit te drukken, want geldzaken zijn hard, en (2) dat je dit absoluut moet nalaten en zo goed mogelijk moet laten zien wat de waarden kunnen zijn van ecosysteemdiensten.

3.4 Natuurontwikkeling is niet meer afgraven

Roelof heeft gemerkt dat we in de bodemwereld vak verouderde beelden hebben van natuurontwikkeling. Hij vertelt over ervaringen in Friesland: "Als je daar als Bodem gaat zenden met ecosysteemdiensten, dan zeggen ze 'maar dat doen we allang.' En dan komen we ook nog vanuit Bodem met een oud beeld voor natuurontwikkeling, want in de bodemwereld is het altijd nog een kwestie van afgraven... afplaggen. Dat is oud denken! Het is 'uitmijnen die boel.' Wij kloppen dus met een achterhaald beeld van natuurontwikkeling bij hen aan. De afweging wel of niet afgraven wordt tegenwoordig in een breed perspectief gezet, waardoor men vaker voor uitmijnen kiest. In de gebiedsontwikkeling hadden ze het uitgangspunt: niet afgraven, maar fosfaten uitmijnen. Dat betekent een natuurontwikkeling die langzamer verloopt en een betere waterkwaliteit voor het gehele systeem in dat gebied tot aan het IJsselmeer. Ze hebben niet meer de randvoorwaarden van 'er moet zo snel mogelijk deze kwaliteit natuur komen' maar er is gedacht van 'hoe kunnen we dit gebied zo ontwikkelen dat we waterkwaliteit optimaliseren, zo weinig mogelijk met grond rijden...' Dus ze komen met andere randvoorwaarden."

Karen reageert hierop: "Als je iets maakt dat niet past bij de natuurlijke potentie, dan heb je heel veel geld voor beheer nodig om het maar een beetje in stand te houden. En die organisaties hebben ook geen geld om het te beheren."

*"We hebben onvoldoende oog voor het voortschrijdend inzicht
over bodem in andere werkvelden"*

3.5 Beelden van andere mensen

Vaak zijn we beladen met vooroordelen over mensen. Karen illustreert dat: "Mijn laatste workshop was in de kop van Noord-Holland, in West-Friesland. Er zaten toch vrij veel ambtenaren uit kleine gemeenten, aldaar. Ook mensen die al lange tijd meegaan. Dan denk je van 'nou, als dat maar goed gaat komen.' Maar het echt was heel erg leuk! Ze pikten het goed op en hadden allemaal creatieve ideeën. Er kwam heel veel uit. Het voordeel was dat deze mensen het gebied heel goed kennen, de partijen heel goed kennen en weten hoe je geld kunt genereren."

Planjuristen

Niet elke RO-er is een strategische denker, zo heeft Henk P gemerkt: "We hadden een sessie met de Drechtsteden en daar kwamen twee medewerkers van de afdeling RO van een gemeente. Ik dacht van 'nou, dat is interessant'. Het was in drie subgroepen. Mensen van de Omgevingsdienst leidden die subgroepjes. Aan het eind bleek dat het de verkeerde RO-mensen waren. Je kunt veel te vroeg enthousiast zijn, want ze bleken allebei planjurist te zijn... die zitten normaal gesproken aan het eind

van een traject terwijl wij behoefte hadden aan mensen die kunnen meedenken over het begin. (...) Ik heb voor de volgende ronde gezegd: 'je moet de strategen hebben.'

"Ook mensen die al lange tijd meegaan. Dan denk je van 'nou, als dat maar goed gaat komen.'"

Het nut van een bodematlas

Roelof vertelt: "In Friesland maakt men een bodematlas en is men bezig deze te verkopen. Wie is daarvoor nou de markt? Wie heeft daar behoefte aan? Het beeld was dat iedereen daar behoefte aan heeft, bij de provincie, gemeenten, het waterschap, DLG... " Uiteindelijk bleek dat dit beeld niet geheel overeenkomt met de praktijk. We hebben belangrijke zaken geleerd: GIS afdelingen zijn de laatste jaren veel professioneler geworden waardoor medewerkers van overheden gemakkelijk bij informatie kunnen. Hierdoor is een bodematlas voor intern gebruik minder nodig dan toen men met de ontwikkeling begon. Het is belangrijk dat landschapsarchitecten, geohydrologen en andere adviseurs van initiatiefnemers van ontwikkelingen in stad en land ook toegang hebben tot actuele informatie over de omgeving. GIS bestanden dus. Misschien is een bodematlas dan nog te sectoraal en moeten we naar een omgevingsatlas toe. De ontwikkeling daarvan zou gelijk kunnen oplopen met de ontwikkeling van een omgevingsvisie.

"Beheerders en mensen die onderhoud plegen zitten nooit bij de planners aan tafel. Daar is winst te halen."

3.6 Binnen de Sferen blijven? (p7)

Mensen zitten vaak 'opgesloten' in een wereld waar ze vooral mensen tegenkomen die op gelijksoortige wijze denken als zijzelf. Daar vormt zich een comfortzone. En hoe meer men zich hiertoe beperkt, hoe sterker de beelden van andere 'Sferen' zich verwijderen van de werkelijkheid en hoe moeilijker het wordt om te communiceren. Zo vertelt Gemma: "De focus van hoe over de ondergrond gedacht wordt is daar helemaal vanuit de taal en het perspectief van de geoloog. Die vindt het interessant om de exploitatie van de ondergrond te onderzoeken, te verkennen en het liefst praat met mensen die daar een goed gesprek over kunnen voeren. Maar de relatie met de bovengrond, met de functies, die wordt niet gelegd. Dat zijn andere mensen die daarin geïnteresseerd zijn."

Aanvullend constateert Henk P dat "beheerders en mensen die onderhoud plegen nooit bij de planners aan tafel zitten. Daar is winst te halen. Er is een focus op planvorming, beeld, planontwikkeling... eindplaatjes. Het moet te onderhouden zijn. Als je bomen kapt moet je herplanten. Daar moet dan wel de ruimte voor zijn. Voor een organisatie als Prorail geldt dat als een gebied is ingericht het mogelijk moet zijn zwaar materiaal aan te voeren. " De celwanden tussen Sferen zijn echter vaak erg taai.

Fragmentatie

Karen komt nog even terug op haar ervaringen met de Stationszone in Breda, eerder beschreven in dit narratief (2.6): "Wat ik wel bijzonder vind is dat in zo'n gemeente zo'n prachtig plan gemaakt wordt en dat iemand van een andere afdeling die echt actief is om met anderen te communiceren en er informatie uit te trekken, pas op de valreep bemerkt dat dit plan er is. Dat snappen wij niet!"

De Sferenparadox (p7)

Paul herkent het en weet dat het niet eenvoudig is door Sferen heen te breken: "Met één gesprekje ben je er niet. Terwijl je in één gesprek - dat heeft mij zelf ook weleens verbaasd - zoveel kansen ziet, dat je bij denkt van 'waarom zie jij ze niet? Waarom ga jij er niet mee door?' Je hebt meer dan één gesprek nodig om met mensen een stap verder te komen." Voor het doorbreken van celwanden tussen Sferen krijg je te maken met de *Sferenparadox*. Je moet (1) mensen zo goed mogelijk bedienen binnen hun eigen comfortzone zodat ze zich op hun gemak voelen en zelfvertrouwen ontwikkelen, en je moet (2) maximaal je best doen mensen te verleiden hun comfortzone te verlaten.



Figuur 3.3.. Piershil (bron: Google Earth)

3.7 Ingewikkeldheid en dynamiek (p8)

Als je het hebt over de nieuwe AMvB voor bodemenergie, merk je dat mensen in gemeenten het beeld hebben dat ze er iets mee moeten doen. Henk P beschrijft: "Het is allemaal administratief en juridisch - voor zover ik dat kan beoordelen - wel picobello met olo's¹ en al die mooie afkortingen. Maar dat maakt ook - als je erin begint te duiken - dat je het gevoel krijgt meegetrokken te worden. Je ontdekt steeds dat je dingen nog niet weet. Het heeft een soort werking van - ik zou bijna zeggen - 'daar wil ik niet bijhoren.' Neem afstand en denk na."

Henk P illustreert het: "Het dorpje Piershil in de Hoekse Waard. Daar gebeurt eigenlijk helemaal niet zoveel. De mensen zijn er gelukkig. Dan komt er zo'n besluit en daar zit een golf van publiciteit aan vast, zo van 'als gemeente kun je daar niet omheen... daar moet je wat mee'. Ik heb daarover nagedacht en de conclusie is: de mensen van Piershil, 'gewoon verder leven' want daar is gewoon helemaal niets aan de hand. Maar als iets nieuw is en het wordt geïnstitutionaliseerd, dan krijgt het een eigen dynamiek waar mensen in meegezogen worden. Als je eenmaal de voordeur van zo'n besluit binnen bent, dan kom je in een hele andere wereld terecht. Terwijl ik denk, je zou wat

¹ Omgevingsloket Online

scherper moeten zijn op waar de regeling er echt toe doet. 'Piershil, laat de regeling maar mooi aan je voorbij gaan.'

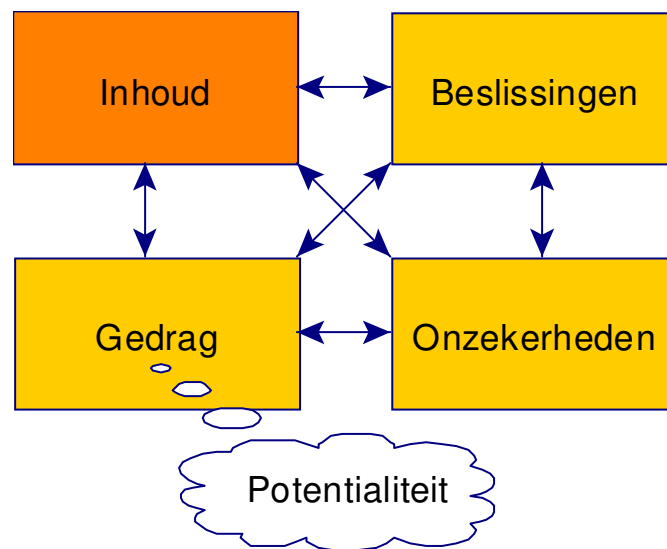
"Mensen van Piershil, 'gewoon verder leven' want daar is gewoon helemaal niets aan de hand."

Ook Mark relateert: "Wat komt er nu de komende jaren daadwerkelijk binnen aan meldingen? Waarschijnlijk één tot tien! En als er een plan ontwikkeld wordt, dan worden het er wellicht in een jaar eens dertig. Dat zijn de aantallen waar je over praat." Maar om te kunnen relativeren heb je wel overzicht nodig en te veel bodemmenschen zitten in een klein hoekje hun werk te doen en hebben een beperkt zicht op wat zich voltrekt buiten hun directe waarneming.

Deze discussie karakteriseert de *nietsdoenparadox*. Het gaat om zowel (1) dapper zijn en bepaalde zaken gewoon links laten liggen en (2) zorgvuldig zijn. Het is een levenskunst om bewust niets te doen, hetgeen niet eenvoudig is en groot inzicht vereist.

4 Inhoud

Er volgen nu vijf hoofdstukken, waarvan de samenhang schematisch is weergegeven in het dialogische vierkant, waarbij de vier blokken de hoekpunten van een verhaal opspannen. Voorliggende hoofdstuk gaat vooral in op de inhoud. Voor elk verhaal geldt dat de echte samenhang pas ontstaat als er gewerkt wordt vanuit de concrete inhoud en processen niet te lang in abstracties blijven hangen. Toch moet de inspanning ook niet beperkt blijven tot speldenprikken op de kaart. De mesoparadox (p4) staat centraal. Zoals voor veel verhalen geldt: liefde (voor de inhoud) brengt mensen verder.



Figuur 4.1. Inhoud in het dialogisch vierkant.

4.1 Het introduceren van 3D

Het denken in de derde dimensie - de ondergrond - is cruciaal, want als er onvoldoende rekening mee wordt gehouden, kan het fout gaan. Een historisch voorbeeld betreft de locatie van Zeewolde bij de inrichting van Flevoland. Zeewolde is gebouwd op zettinggevoelige grond, terwijl even noordelijk van de locatie een zandrug aanwezig is en er veel goedkoper bouwrijp gemaakt en gebouwd had kunnen worden. Het blijkt dat dit soort voorbeelden nog steeds worden aangetroffen. Sytske kwam met het voorbeeld van Terborg. "Daar is de kavelstructuur gebaseerd op cultuurhistorie. Een prachtig ontwerp. Maar toen een bulldozer wegzakte in een veenput, is men wel gaan nadenken en heeft men het ontwerp moeten aanpassen. Het is niet verstandig de woningen in een moeras te plannen en groenvoorzieningen op zand te zetten. Dat kan ook op gespannen voet staan met zongericht verkavelen."

Henk P maakt duidelijk dat de Sferenparadox bij dit soort vraagstukken sterk doorwerkt. Het als bodemmen (1) vanaf het begin optrekken met RO-ers is nodig, maar (2) het maken van plannen zonder RO is veilig. Henk P spreekt over een verbinding tussen "veelal valse bescheidenheid van Bodem en arrogantie van RO."

4.2 Projecten

Het proces van de impuls beging met abstracte begrippen. Het op spanning zetten van de mesoparadox wordt daarom in eerste instantie bereikt door concreet en praktisch te worden. Henk P geeft een aantal voorbeelden van projecten voor Zuid-Holland Zuid: "In de Hoekse Waard hadden we bijvoorbeeld Puttershoek. Daar was ooit een suikerfabriek en dat terrein moet opnieuw worden ingericht. In de Hoekse Waard hadden we ook de groenblauwe dooradering van dat gebied. In de Drechtsteden hadden we een case met een nieuw bedrijventerrein in Hendrik-Ido-Ambacht en een parkeergarage in Dordrecht. Lekker stedelijk. In Ablasserwaard-Vijfheerenlanden hadden we een case voor de ontwikkeling van een recreatieknoppunt bij Sliedrecht en we hadden een voormalige ijzergieterij in Hardinxveld-Giessendam, een woningbouwlocatie... en een nieuwbouwlocatie in Leerdam."

Mark vertelt over de regio van Sittard en Geleen: "In die regio hebben ze ontwikkeling om het groene net aan te sluiten. Daar gaan ze ook warmte voor gebruiken. Er is ook restwarmte van DSM van allerlei bedrijven uit de buurt. In principe concurreert dat heel erg met individuele wko's². Politiek gezien is dat warmtenet een belangrijk doel, voor duurzame energie, voor restwarmtegebruik. Hoe ga je jezelf dan opstellen als gemeenten? Bijvoorbeeld: 'ik doe niets met individuele wko's en interferentiegebieden kunnen mij niet schelen. Ze zoeken zelf maar uit of ze willen aansluiten op dat warmtenet'? Dat zijn aardige discussies. Dan heb je ook nog het onderwerp van die oude mijnen. Daar kun je ook nog wat mee doen. Het water komt omhoog, dus vanuit waterbeheer is dat lastig, want de mijnen lopen vol. Daarnaast zijn er ook nog initiatieven om daar energie in op te slaan en er ook weer uit te halen."

"Als je op dit moment energieneutraal - energiearm - wilt bouwen," zo vervolgt Mark, "dan heb je gewoon wko nodig. Je hebt die combinatie van isolatie, zonnepanelen en wko. Dat zijn de drie technieken op basis waarvan je energiearm of -neutraal kunt bouwen. Dus als je een wijk wilt bouwen die energieneutraal is, dan moet je weten hoe dat zit met wko. En als je overal individuele wko systemen gaat neerleggen in een wijk met een dichtheid die gebruikelijk is, dan heb je een probleem, want dan heb je interferentie. Dat soort praktische dingen, dat kun je wel neerzetten: 'elke wijk die wordt gepland moet er iemand vanuit dit aspect meekijken om te zien of er iets geregeld moet worden voor de wko, voor het plannen van die dingen.' Met dat soort praktische dingen hou je het proces overeind."

"Er waren zes werksessies gepland, maar toen hebben we gemerkt dat mensen een beetje moe worden van vergaderen."

Vrijwel alle adviseurs hebben de ervaring dat er echt beweging komt in een proces als de abstractie verdwijnt en betrokkenen aan de slag gaan met concrete projecten. Zo vertelt Paul: "Er was een initiatief om ergens een nieuwe camping te maken. Hoe kun je nou heel concreet proberen de ecosysteemdiensten in dat campingontwerp krijgen? Denk dan maar eens heel erg vanuit het natuurlijk systeem. Hoe ziet het daar uit? Hoe kun je daar aansluiten? Dat vond ik echt een hele leuke sessie. We hebben met vier mensen in een heel kort tijdsbestek, binnen twee uurtjes, veel bereikt. We hebben een hoop kaarten op tafel gehad: geomorfologische kaarten, waterkaarten,

² wko = warmte- en koudeopslag.

gebruiksaanwijzingen, geografische kaarten, wat historische foto's... en toen kwamen er binnen twee uur heel veel ideeën. Een paar heel erg voor de hand liggend, maar toch... zet dat maar eens bij elkaar."

4.3 Abstract werkt niet

Op verschillende manieren geven ook de mensen uit de regio's - de opdrachtgevers - aan dat ze concrete projecten willen benaderen en concrete resultaten willen zien. Karen vertelt het volgende hierover: "Ze hebben behoefte aan echte voorbeelden. Ze zeggen: 'Dan kun je aan je bestuurders duidelijk maken, zo van: dat openbaar groen, daar moet je niet allemaal gras van maken, dat moet je juist divers houden.'"

"We hebben geen behoefte aan hele abstracte bespiegelingen en aan batenverhalen en mensen die daarbij zitten, nee, we willen nu met elkaar zorgen dat we een stap verder komen."

En workshops en vergaderingen zijn ook niet alles, zo maakt Jasper duidelijk: "In Utrecht hadden we best wel veel sessies gehad. Er waren zes werksessies gepland, maar toen hebben we gemerkt dat mensen een beetje moe worden van vergaderen. Je merkt dat mensen wat concreets willen. Toen hebben we gezegd 'laten we maar een vergadering skippen en werken aan concrete elementen waar mensen op kunnen schieten.'" Wellicht is veel vergaderen dé manier om de spanning rond paradoxen weg te laten vloeien.

Paul beschrijft de volgende ervaring in Zeeland: "Daar was heel erg het verzoek van: 'we hebben al eens een voorlichtingsbijeenkomst gehad wat - in brede zin - biodiversiteit kan betekenen - maar het moet nu effe wel even concreter worden!' We hebben geen behoefte aan hele abstracte bespiegelingen en aan batenverhalen en mensen die daarbij zitten, nee, we willen nu met elkaar zorgen dat we een stap verder komen.'"

4.4 Concrete resultaten

De adviseurs moesten creatief zijn om tot concrete producten te komen, want binnen de looptijd van het ILB-2 traject kun je geen complete gebieden inrichten en beheren. Roelof werkt voor Omgevingsdiensten³ en ontdekte het volgende: "Ze hebben ook nagedacht over hoe gaan we hiermee verder? Toen kwam ik erachter dat Omgevingsdiensten altijd een productencatalogus hebben, een soort Neckermangids voor gemeenten. Daarmee worden afspraken gemaakt. Dus als je nu geen afspraken maakt, kun je in 2014 niet verder. Dus zeiden ze van 'misschien moeten we hiervan een product maken.' Ik vind dat dit perspectief biedt."

Zelfs beleidsstukken kun je op de één of andere wijze percipiëren als concreet, zo geeft Roelof aan: "De producten waar de ODMH (Omgevingsdienst Midden Holland) bij betrokken is, dat zijn toch vaak beleidsstukken die de gemeente maakt. Hoe ga je nou het maken van zo'n beleidsstuk aanpassen zodat je bij de uitvoering meer kansen hebt voor ecosysteemdiensten?"

³ Omgevingsdiensten worden ook wel RUD's genoemd: Regionale Uitvoeringsdiensten. Beide begrippen komen in dit narratief voor.

Rob stoeit ook met het concrete: "Ze willen een bodemenergiekansenkaart. Maar eigenlijk willen we een stap verder, om niet alleen naar bodemenergie te kijken. Ook naar ontwikkelingen die gaan plaatsvinden, andere opgaven die ze in de gemeente hebben die afhankelijk zijn van de ondergrond, ..."

"Als je een product samen met de groep ontwikkelt, dan komt er iets van mentaal eigenaarschap."

Henk P benadrukt ook het belang van het hebben van een tastbaar product: "Zo'n product kan wel handig zijn, zodat je ze iets in handen geeft. Ze zitten in de institutionele context waar mensen vragen van 'laat eens wat zien.'" "En als je een product samen met de groep ontwikkelt," zo vult Henk W aan, "dan komt er iets van mentaal eigenaarschap."

Jasper sluit aan in deze rij van opmerkingen: "Ik heb bij de projecten die ik ben gestart gemerkt van 'er moet wel iets liggen voor de mensen. Iets waaraan ze zich kunnen spiegelen. Ze hebben er best wel lang over gedaan bij de start van het traject kennis tot zich te nemen om de verschillende uitersten te zien van het beleid. Enerzijds de organisatorische inbedding van 'er komt een melding binnen, wat nu?' tot aan 'ik moet iets met bodemenergie op basis van de wetgeving in interferentiegebieden.'"

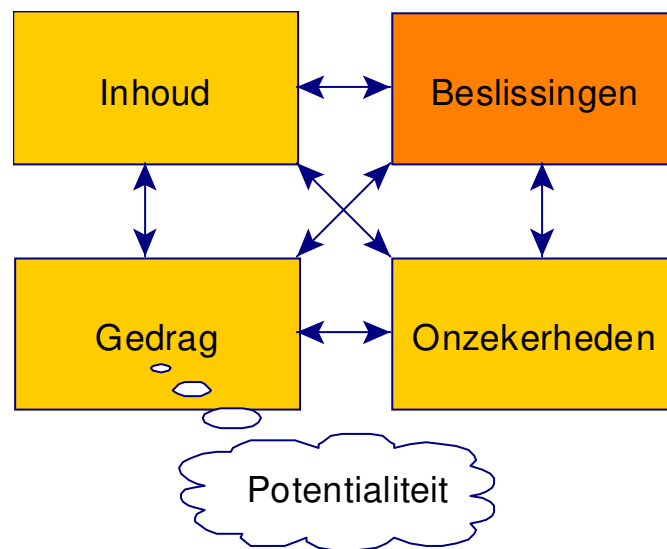
4.5 Het veld in...?

Het opvallende is dat vrijwel alle adviseurs hun processen organiseren in de ambtelijke werkomgeving van vergader- en presentatiezalen. Het echte contact met de inhoud krijg je pas als je het veld in trekt. Verhalen komen goed tot hun recht als ze worden verteld in de omgeving waarin ze zich hebben afgespeeld voltrokken. Karen zegt: "Gek dat het Griftpark in Utrecht niet méér gebruikt wordt voor excursie van bodemafdelingen. Het is een hele leuke locatie, heeft een hele leuke horeca en is gemaakt op één van de grootste en duurste IBC⁴-saneringen van Nederland." Vooral omdat je in informele netwerken vaak meer bereikt dan bij formele netwerken kan het een idee zijn om bij soortgelijke trajecten als ILB meer de echte praktijk op te zoeken.

⁴ Isoleren, beheersen en controleren.

5 Beslissingen

Als je een impuls wilt geven en blijvende resultaten wilt hebben, dan is het handig de ruimte op te zoeken waar op korte termijn beslissingen genomen moeten worden. Daar is sprake van urgentie. In het proces kun je dan invloed uitoefenen, zodat er daadwerkelijk iets verandert. Daarentegen, het is ook goed om rust en ruimte te zoeken in een proces, in de luwte van de echte besluitvorming, zodat het geheel niet overhaast. Hiermee is de *urgentieparadox* gekarakteriseerd. Door de adviseurs is hier veel aandacht aan besteed.



Figuur 5.1. Beslissingen in het dialogisch vierkant.

5.1 Urgentie (p9)

Het gaat er bij de *urgentieparadox* om (1) zowel de urgentie op te zoeken als (2) de rust en de ruimte. Als je de eerste tak verwaarloost, kun je prachtige processen krijgen die in schoonheid sterven, omdat de resultaten nergens verankerd worden of er zelfs nauwelijks toe doen. Als je de tweede tak verwaarloost krijg je iets van wat de Engelsen duiden als "more haste, less speed." Je struikelt dan als het ware over je eigen enthousiasme, met te weinig ruimte voor reflectie. De bodemwereld is de laatste decennia druk bezig geweest met het saneren van urgente verontreinigde locaties en deels gaat dat de komende jaren nog door. Maar voor ecosysteemdiensten en verbreding van bodembeheer wordt (nog) geen urgentie gevoeld. De adviseurs hebben dan ook in eerste instantie de aandacht gericht op de eerste tak.

Roelof vertelt over z'n ervaringen bij de Omgevingsdienst van Utrecht: "Ik kwam daar. Mieke de Jong is van Bodem en haar baas is van Archeologie. Het blijkt dat heel veel dingen daar samenkomen. In het eerste gesprek schoof de baas aan en zei: 'Ik heb een belang... ik wil archeologie op kaart zetten, intern ook.' Hij zag ook wel in dat de Omgevingsdienst meer moet leveren. Hij vroeg: 'Hoe kunnen we de klanten beter van dienst zijn? Kun jij ons daarbij helpen?' We zijn toen gaan brainstormen. Wat speelt er bij de gemeenten en wat kun je eraan doen? We hebben een paar genoemd, maar dat werd

het niet... met landschappen, energie en zo. En opeens kwam het op tijdelijk bestemmen. 'Oh wacht, nou ja!' Dat vond hij geweldig. We konden zo vier à vijf gebieden noemen die stil lagen. Lastig. Je hebt mensen die hebben daar voor veel geld een nieuw huis en verwachten toch een soort kwaliteit van hun leefomgeving. Nou, die komt er voorlopig niet. Daar is een soort urgentie. Het is een thema voor de gemeente. Er zit heel wat in: bodem, lucht... echt iets voor de Omgevingsdienst. En de man zag een potentieel product."

"'We willen iets met de ondergrond.' Punt."

Er zijn ook voorbeelden van projecten in de regio waar de urgentie aan het begin van het proces volledig ontbreekt. Martijn vertelt het volgende: "Ik heb ook nog de regio Stedendriehoek. Daar hadden ze een standaardvraag. Het kortst van alle vijf. 'We willen iets met de ondergrond.' Punt."

"De inschatting is dat er in Zeist veel uit gaat komen," zo gaat Roelof verder: "Er is een behoefte vanuit de corporatie. De ontwikkelaar heeft een aantal huizen neergezet en de mensen die daar wonen hadden zich ingesteld op tijdelijke werkzaamheden, maar het is nog steeds niet klaar. Ze zijn nu nog medestanders, maar het moeten wel medestanders blijven. Dat heeft de ambtenaar letterlijk gezegd: 'het kunnen straks tegenstanders worden voor nieuwe ontwikkelingen. Dus we moeten die mensen iets geven.' Ze gaan het gebied zelf een beetje claimen, en er ontstaat een soort niet verworven wel verworven recht. Dus daar zit veel meer urgentie bij. Er zijn allemaal mogelijkheden, ook. Het ligt bij de Uithof... studentenwoningen... er is een gebrek aan volkstuinjes. Er is in dat gebied vraag."

Als er sprake is van urgentie, moet er actie worden ondernomen en het ILB-2 proces kan ertoe bijdragen dat hiervoor de 'juiste' beslissingen worden genomen, in ieder geval beslissingen waarbij rekening wordt gehouden met de ondergrond. Het gaat om een 3D beslissingsruimte in plaats van 2D.

"'We hebben toen gezegd van: 'wat moet er nu gebeuren?' We moeten binnen de gemeenten kijken welke bestaande initiatieven er zijn, die je aan dit gedachtegoed kunt koppelen."

5.2 Aansluiten op wat er loopt (p10)

Als er op bodemgebied niet zelf beslissingen worden genomen, dan kun je verbinding maken met projecten waar dat wel gaat gebeuren de komende tijd. Dat is de kracht van een integrale benadering. Paul vertelt het volgende over z'n project met ecosysteemdiensten in Zeeland: "In het doonderzoek is men bepaalde termen gaan hanteren: werklandschap, woonlandschap, zorglandschap, recreatielandschap, ... in totaal zes landschappen met bijbehorende figuurtjes, schemaatjes. Dan heb je iets op meteen op tafel te leggen en om over te praten. Mooie tool. We hebben toen gezegd van: 'wat moet er nu gebeuren?' We moeten binnen de gemeenten kijken welke bestaande initiatieven er zijn, die je aan dit gedachtegoed kunt koppelen. Wat zijn nou lopende projecten, eventueel knelpunten, of initiatieven waarvan je denkt 'goh, die kunnen we een stap verder brengen.'"

Hierbij speelt de *handelingsparadox* een rol. Het is een variant van de urgentieparadox. Enerzijds moet je (1) jezelf proactief opstellen om zoveel mogelijk invloed uit te oefenen op andermans processen en (2) afwachten, want het is krachtiger om gevraagd te worden dan dat je jezelf opdringt. De tweede tak van deze paradox wordt nog weleens verwaarloosd. Maar zoals Henk P aangeeft: "Bodem en ondergrond zijn wel belangrijk, maar niet urgent. Je creëert daardoor per definitie weerstand." Als je inbreng wordt gepercipieerd als bemoeizucht - een kwestie van beeldvorming - worden niet zelden extra drempels opgeworpen.

Bouwplantoets

Soms reikt nieuwe wetgeving enige urgentie aan. Rob is actief in Brabant. Hij vertelt: "Ik ben voor een regio bezig met een bouwplantoets... Het is eigenlijk heel simpel: de opgave is nieuwe wetgeving - wijzigingsbesluit bodemenergiesystemen - en daar moeten we wat mee. Help! 'O, er komt een nieuwe aanvraag voor ILB voorbij, weetje wat, we gaan ze vragen of ze ons kunnen helpen met de meldingen die we moeten afwickelen om die van de grond te krijgen."

Wijzigingsbesluit bodemenergiesystemen geeft ruimte voor bodemenergie

02-05-2012 | Aantal x gelezen: 1559 | Auteur: mr. N.C. (Nicole) Hardon, Juridisch adviseur Bodem+

Het gebruik van bodemenergie neemt de laatste jaren een grote vlucht. Door de toepassing van bodemenergiesystemen wordt een bijdrage geleverd aan de vermindering van het energieverbruik en aan de verwezenlijking van de klimaatdoelstellingen door vermindering van de uitstoot van CO₂. Het gebruik van bodemenergie vraagt wél –letterlijk- om ruimte in de ondergrond. Bodemenergie is daarmee ruimtelijk relevant en moet op de kaart staan bij degene die zich bezighouden met ruimtelijke ordening. Inmiddels is duidelijk dat het 'druk' is geworden in de ondergrond; verschillende partijen maken zich sterk voor bodemenergie. Het Wijzigingsbesluit bodemenergiesystemen maakt het mogelijk het principe van wie het eerst komt, wie het eerst maalt daarbij te doorbreken.

Het Wijzigingsbesluit bodemenergiesystemen

Met de komst van het Wijzigingsbesluit bodemenergiesystemen krijgen gemeenten bevoegdheden ten aanzien van gesloten systemen. Zij kunnen interferentiegebieden aanwijzen en door middel van vergunningverlening of – weigering krijgen zij een tool om te ordenen.

Bodemenergiesystemen nemen ruimte in de ondergrond in beslag en kunnen slechter functioneren als de invloedsgebieden van de systemen met elkaar conflicteren (negatieve interferentie). Door het introduceren van zogenaamde interferentiegebieden worden alle gesloten systemen vergunningplichtig. Door middel van beleidsregels kan de gemeente vervolgens sturen op de situering van deze systemen in de diverse lagen van de ondergrond.

Figuur 5.2. Informatie op de site van Bodem+ over wijzigingsbesluit bodemenergiesystemen.

Rob vervolgt: "Gemeente wordt bevoegd gezag voor gesloten bodemenergiesystemen. De gemeenten moeten straks die meldingen gaan afhandelen en moeten daar dus taken voor oppakken. Dat is nieuw. (...) Verbod betekent dat we duidelijk moeten maken dat het meer is dan 'rapportje goedkeuren, klaar.'" Het klinkt beperkt, maar een formele regel kan een prima aanleiding zijn om dingen in beweging te krijgen.

Ontwikkeling Omgevingsdiensten als kans

Sytske schetst dat ook de vorming van Omgevingsdiensten kansen biedt: "De doorontwikkeling zit 'm erin dat in de RUD vorming een werkgroep ICT zit. Dat is veel breder dan bodeminformatiebeheer, maar ergens onderaan het proces komt het toch wel een keer in beeld. Een punt was van: zorg ervoor dat je meteen nu al op de kaart zet bij de ICT werkgroep."

"De mensen die er in Zeeland aan trekken is een informele en elkaar goed kennende club. Dat werkt prettig. Je merkt: de mensen doen wat voor elkaar."

5.3 Het belang van informele netwerken (p11)

Het gaat er niet alleen om aan te sluiten bij andere processen in de regio, het is ook slim om te werken vanuit bestaande structuren voor overleg en samenwerking, zo maakt Roelof duidelijk: "In Groningen ging het vrij gemakkelijk, omdat daar al veel gemeenten aan tafel zaten. Het is ook vanuit die gemeenten aangevraagd." Karen reageert: "Ze hebben al een overlegstructuur waar je heel gemakkelijk op kun aanhaken. Instromen."

Paul is het daarmee eens: "Dat vind ik ook een succesfactor om het verder te brengen. Als er al een structuur is en de mensen elkaar al kennen en ook wat voor elkaar over hebben. De mensen die er in Zeeland aan trekken is een informele en elkaar goed kennende club. Dat werkt prettig. Je merkt: de mensen doen wat voor elkaar."

Daarmee is de *netwerkparadox* in beeld gekomen. Om iets te bereiken moet je (1) scherp acteren in formele netwerken om mensen te beïnvloeden die beslissingen nemen en (2) werk maken van de vorming van informele netwerken. Juist in informele netwerken stroomt impliciete kennis (p5) en passen mensen hun beelden aan op basis van de verhalen die elkaar vertellen.

5.4 Betrekken bestuurders

Het is niet alleen handig om met je project dicht op de besluitvorming te zitten, het is ook handig om de mensen die beslissingen moeten nemen er nauw bij te betrekken. Henk P geeft aan: "Donderdag gaan we weer een workshop doen, maar dan zijn de wethouders aanwezig. Dan gaan we nog wel een slag verder, want de maatschappelijke agendapunten hebben we dan beschikbaar. De ondergrondthema's hebben we beschikbaar en we hebben deze ook vertaald naar kansen. We hebben een aantal projecten bij die gemeenten. We laten de wethouders spiegelen, van 'herkennen jullie dit?' Ze gaan in gesprek, zowel met de bodemambtenaren als hun collega's. (...) Verderop in de tijd komt er nog een eindsessie en die gaat wat meer over ambities. Daar praten we verder over 'hoe nu verder?'"

"Misschien zegt zo'n wethouder wel van 'dat interesseert me verder niet. Het zal wel. Ik heb andere problemen.'"

"In Tholen heb je nog een klein stukje veengebied," zo gaat Henk P verder: "Dat komt er dan nog wel concreet uit van: als het veen gaat inklinken, dan komt er CO₂ vrij. Dat is dus wel geïdentificeerd door ambtenaren, maar misschien zegt zo'n wethouder wel van 'dat interesseert me verder niet. Het zal wel. Ik heb andere problemen.'" Toch goed om te weten.

5.5 Probleemeigenaren aan tafel

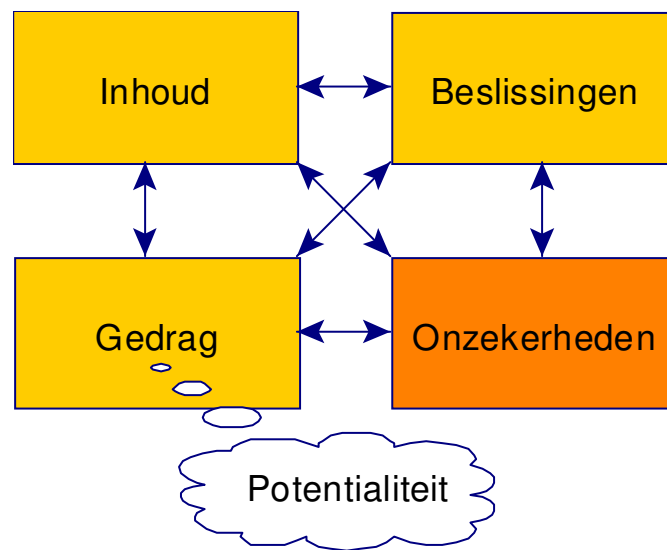
Henk P geeft ook het volgende aan: "We hadden hier - en dat is een geluk - een projectleider, die bijt zich erin vast en laat gewoon niet meer los. Hierdoor hadden we ook de echte probleemeigenaren aan tafel. De projectleider presenteerde de case en vervolgens mochten daar vragen over gesteld worden. De aanwezigen probeerden dan daarvoor een ondergrondagenda op te stellen. De ondergrondthema's werden geprioriteerd. Wat zijn de belangrijkste onderwerpen? En wat is dan de informatiebehoefte? Dat ging erg goed. Iedereen deed gewoon echt goed mee, in alle drie de gebieden. Je krijgt dan reacties van, zoals een bodemman van Hendrik-Ido-Ambacht van: 'Tja, ik wist niet dat bodem zoveel aspecten had.' Dat zijn toch signalen van 'het kwartje is gevallen.'" En als de probleemeigenaren aan tafel zitten, krijg je direct een handelingsperspectief.

5.6 Waar moet de bodemkennis zitten? (p12)

Roelof vertelt over Friesland, waar de afdeling Bodem aan het verdwijnen is bij de provincie en wordt aangestuurd vanuit aanpalende vakgebieden: "Vanuit waterbeheer verdiep je jezelf in de bodem. Daar zit heel veel kennis en daarbij nemen ze bodem heel goed mee. De kennis zit bij DLG of Staatsbosbeheer en voldoende andere plekken. Ze komen niet op het idee om de mensen van bodembeheer erbij te betrekken. (...) De bodem is zwevend over heel veel gebieden. De vraag is: is er iemand die dat bundelt en vanuit de zorgplicht Bodem en Milieubeheer naar de toekomst toe denkt?" Dit kun je beschouwen als een *organisatieparadox*. Het is handig om (1) bodemkennis te verspreiden over verschillende organisaties en afdelingen, want dan zit deze kennis dicht op de plek waar beslissingen worden genomen in andere disciplines en (2) bodemkennis zoveel mogelijk te concentreren, zodat er bodemmedewerkers zijn met overzicht, die lijnen kunnen uitzetten naar de toekomst en verhalen vertellen waarbij Bodem (ook eens) op de voorgrond staat.

6 Onzekerheden

De ILB adviseurs brengen mensen bij elkaar rond ecosysteemdiensten en verbreding van het bodembeleid, zorgen ervoor dat doelen en ambities worden geformuleerd en proberen zo tot concreet handelingsperspectief te komen. Het praktijkwiel komt daardoor in beweging of gaat sneller draaien. Daarbij bemerken ze dat de bodemmedewerkers te maken hebben met vele onzekerheden. Slechts voor een klein deel zijn deze inhoudelijk van aard. De meeste hebben te maken met 'het lastige van verandering en' de positie waarin ze zitten. Voorliggend hoofdstuk geeft een overzicht van de door de adviseurs benoemde onzekerheden.



Figuur 6.1. Onzekerheden in het dialogisch vierkant.

6.1 Inhoudelijke onzekerheden

Veel projecten rond verbreding van het bodembeleid gaan over bodemenergie en de nieuwe regelgeving. In eerste instantie komen daarbij inhoudelijke onzekerheden in beeld, maar bij doorvragen blijkt dat er altijd procesmatige onzekerheden mee verbonden zijn. Zo vertelt Mark: "Hoeveel vragen kunnen we nu verwachten in deze regio? Hoeveel wko-systemen worden er aangelegd? Als je er wat verder in gaat duiken... De provincie is ook bezig met het updaten van de POL (Provinciaal Omgevingsplan Limburg), waarbij ze ook alle gemeenten betrekken en daarbij discussiëren de gemeenten met de provincie bijvoorbeeld over 'hoe ga je om met wko, bodemenergie en andere zaken?' Dan blijkt dat Midden Limburg, als je de kaarten bekijkt, picobello geschikt is voor en geothermie en wko... Midden Limburg is eigenlijk het meest geschikte gebied om dit te realiseren."

Mark vervolgt: "Wat gaat er nu gebeuren in de praktijk van de gemeenten? Welke argumenten moeten ze richting bestuur aandragen van 'dit is belangrijk, dit moeten we gaan regelen'? 'Waarom zouden we als gemeenten dit moeten willen?'"

"Welke argumenten moeten ze richting bestuur aandragen van 'dit is belangrijk, dit moeten we gaan regelen'? 'Waarom zouden we als gemeenten dit moeten willen?'"

Waar sprake is van vele onzekerheden, is het moeilijk om invulling te geven aan de formele kant van de netwerkenparadox. Vaak wordt ervoor gekozen om "eerst nog maar even wat studies uit te voeren" zodat het allemaal water zekerder wordt.

6.2 Lijstje als geheugensteuntje (p13)

Karen merkt dat ecosysteemdiensten veel onzekerheden introduceren en veel bodemmedewerkers structuur nodig hebben om hiermee om te gaan: "Ik had een stappenplan gemaakt, als geheugensteuntje. Sommige mensen zaten echt punt voor punt alles af te werken. Maar de bedoeling was dat het alleen een geheugensteuntje was. Als je het dan even niet wist, dat je dan kon kijken op het lijstje met ecosysteemdiensten. Daardoor waren ze veel te lang met een casus bezig."

Karen gaat verder: "Vrij denken! Dat zei iemand heel leuk, vorige week. 'Je hebt te maken met ambtenaren, en ambtenaren van de gemeente zijn gewend om binnen de lijnen te denken. Dat is hun rol.' Als je voor het eerst met zo'n workshop aan de gang gaat, dan moet je juist buiten de lijnen denken. Ik zeg dan ook 'jongens, de gekste dingen... je kunt altijd nog zeggen dat het niet kan.'"

"Dat lag bij de persoon van het waterschap erg gevoelig. Hij benaderde het vanuit risico's."

De *lijnparadox* geeft aan dat je (1) in je werk zo goed mogelijk binnen de lijnen moet blijven, want daar liggen je verantwoordelijkheden en dat je tegelijkertijd (2) zoveel mogelijk buiten de lijnen moet denken.

6.3 Het omgaan met risico's (p14)

Claude vertelt over een ervaring met het waterschap als bevoegd gezag: "In dit geval ging het om het verontdiepen van een kleiwinput. Er speelden ook andere onderwerpen, daar omheen. Er was een klein stationnetje daar vroeger, dus cultuurhistorie zat erbij. Er is ook een camping. Het waterschap was echt nodig, voor die case. Dat lag bij de persoon van het waterschap erg gevoelig. Hij benaderde het vanuit risico's. 'Straks worden er verwachtingen gewekt en komt er uit dat er licht verontreinigde grond in mag. En wat dan?'

Ik vroeg: 'Waar ben je bang voor?'

'Straks komt er nog iemand.'

'Maar als het een goed idee is...?'

'Ja, maar dat weten we nog niet.'

'Dus het gaat om onzekerheid? Je hebt eigenlijk nog niet genoeg informatie om dit toe te kunnen staan? Of niet?'

'Ja, daar komt het wel op neer.'

Je ziet, iemand is bezig op een heel klein vakgebied en bezig met getallen... en wat het bestuur kan doen."

Karen herkent dit: "Ja, binnen de lijnen denken."

Hiermee is de *sneeuwbalparadox* in beeld gekomen. Aan de ene kant (1) streef je naar projecten die opvolging vinden en er een sneeuwbaaleffect optreedt, aan de andere kant (2) wil je niet dat er sprake is van precedentwerking en ongewenste processen zich herhalen. Met het vermenigvuldigen van positieve 'memen' in een proces vermenigvuldigen de negatieve 'memen' zich ook. De één zal wat meer oog hebben voor het positieve, de ander ziet - niet zelden onterecht - de beren op de weg. Dat heeft te maken met karakterverschillen en het is niet ondenkbaar dat het uitmondt in een paradigmatische strijd.

Ze percipiëren onzekerheid als risico en dus als iets negatiefs, als iets dat moet worden onderdrukt en beheerst. Alsof het een bodemverontreiniging is.

In een boeiend artikel⁵ beschrijft de Engelse hoogleraar Andy Stirling hoe professionals in het milieu omgaan met onzekerheden. Ze percipiëren onzekerheid als risico en dus als iets negatiefs, als iets dat moet worden onderdrukt en beheerst. Alsof het een bodemverontreiniging is. Maar onzekerheid biedt ook ruimte voor nieuwsgierigheid, verwondering en verandering. Het is de logica van een koe: iets dat absoluut zeker is, ligt vast... en is dus een slecht startpunt voor verandering. Alle risico's introduceren onzekerheden, maar niet alle onzekerheden zijn risico's. Het helpt bij de sneeuwbalparadox om scherp onderscheid te maken naar onzekerheden en risico's, beide serieus te nemen en onzekerheden te zien als een deel van een spannende reis.

Tijdelijke bestemmen

Paul toont hoe het denken in risico's doorwerkt in de praktijk: "We hebben het ook gehad over bedrijventerreinen. Het tijdelijk bestemmen. In Middelburg zegt men al 'laten we er in ieder geval een wild grasmengsel overheen strooien, dan ziet het er al een beetje uit. Dan levert het al wat op. We laten het niet zomaar liggen' Men heeft dan wel vragen van 'er zit daar ook verontreiniging. We moeten vanuit de bescherming daar een hek omheen zetten... dat is toch eigenlijk wel jammer.'"

"Ze zijn specialisten die vertrouwd zijn met wetten, beperkingen, regels en regels uit te leggen, en nu moeten ze iets doen met wat nieuw is en waar ze veel twijfels hebben over de beleidsvorming, in de interferentiegebieden..."

6.4 Behoefte aan borging? (p15)

Als je het hebt over bodemenergie, dan is dat qua onderwerp anders dan bodemonderzoek en sanering, zo maakt Jasper duidelijk: "Het thema bodemenergie is de enige in de bodem dat zich anders gedraagt dan bijvoorbeeld de klassieke archeologie, bodemverontreiniging of wat dan ook. Als je kijkt naar bodemverontreiniging, daarvoor had je nog een wet en een zak geld, bij archeologie heb je nog een wet die je heel sterk steunt. Je ziet wel dat al die andere thema's op de één of andere manier wettelijk geborgd zijn in het proces, en bodemenergie eigenlijk niet. Dat is alleen maar van 'ik

⁵ Stirling, A. (2010) Keep it complex. *Nature*, volume 468, 30 December 2010.

moet de initiatiefnemer overtuigen dat het misschien kansrijk is in deze situatie en waarom. Dat vraagt hele andere vaardigheden van de medewerker van de gemeente. Deze is voornamelijk vertrouwd met de wetten." Regels en peggels zijn bij bodemenergie minder strak geregeld dan veel andere bodemthema's. Dat maakt het anders.

Waar mensen behoefte hebben aan duidelijkheid, moet je hun deze ook bieden. Je kunt ze niet dwingen onzekerheid prettig te vinden.

"Bodemmedewerkers van gemeenten zijn specialisten," zo vervolgt Jasper, "die vertrouwd zijn met wetten, beperkingen, regels en regels uit te leggen, en nu moeten ze iets doen met wat nieuw is en waar ze veel twijfels hebben over de beleidsvorming, in de interferentiegebieden... de interactie niet alleen tussen bodem en energiesystemen, maar ook met het watersysteem in z'n algemeenheid. En ik merk wel dat de mensen uiteindelijk naar een eindproduct willen. Ze willen naar iets op papier, een handvat, een schema of wat dan ook... of een kanskaart, of iets... Anders blijft het heel lang in het abstracte hangen en concrete zaken als pilotprojecten, dat brengt hen wel dichterbij." Waar mensen behoefte hebben aan duidelijkheid, moet je hun deze ook bieden. Je kunt ze niet dwingen onzekerheid prettig te vinden.

Dit raakt aan de *borgingsparadox*. Deze ontvouwt zich rond het (1) zo goed mogelijk willen borgen van processen en afspraken en het (2) zoveel mogelijk vrij laten van processen. Het is zowel goed om handvatten te hebben als ruimte om in te bewegen.

"De ILB-2 aanvraag was een samenvatting van het projectplan dat ze daar hadden liggen en dat 30 à 40 pagina's dik is!"

Behoeftte aan zekerheid

Voor veel mensen wordt iets concreet als het op papier staat... Henk W zegt hier het volgende over: "Bij Omgevingsdienst Midden Holland kwam ik binnen waar ze al tijden aan het worstelen waren met het projectplan. Daar kwamen ze niet uit... het projectplan van wat wij zouden gaan doen met z'n allen. De ILB-2 aanvraag was een samenvatting van het projectplan dat ze daar hadden liggen en dat 30 à 40 pagina's dik is! 'Hoe gaan we nu om met de verbreding van het bodembeleid? Alles inventariseren en organiseren... in GIS intekenen, alle informatie over elkaar heen leggen... en dan zien we dé oplossing.' Ik dacht van 'tja, dat gaat niet werken.' Heel veel gedoe. Op een gegeven moment heb ik ook zelf meegewerkt aan het projectplan en dan krijg je hem voorgelegd en dan staat erop 'definitief.' Maar zo'n projectplan is nooit definitief! Het is een werkdocument en gaandeweg moeten we deze steeds weer aanpassen. Daar hebben we wel een uur over gesproken, dat in mijn visie een projectplan nooit definitief is. Je kunt wel zeggen van 'we hebben 'm vastgesteld in oktober en in november verschijnt versie 2, bijgesteld.' Het illustreert heel goed van hoe je zo'n traject ingaat. 'Dit, dit en dat doen en dat gaan we ook definitief zo doen. Dan hebben we het definitief ook zo afgerond.'"

Henk W vervolgt: "Bijvoorbeeld, we gingen RO-ers interviewen. De projectleider belde mij een dag van tevoren op van: 'Henk, we gaan morgen praten met de planologen van de gemeente Zuidplas,

maar je hebt maar drie vragen.' Ik zeg 'ja.' 'Maar wat als ze drie keer nee zeggen?' 'Nou, dan zijn ze klaar en niet relevant. Maar dat gaat niet gebeuren. We gaan die mensen vragen stellen en je zult zien dat ze doorpraten, terwijl we maar een half uur hebben voor het interview.' Na de interviews zei de opdrachtgever: 'ja, dat was echt zo! Iedereen heeft wel een uur verteld!' Vol verbazing.

"De projectleider belde mij een dag van tevoren op van: 'Henk, we gaan morgen praten met de planologen van de gemeente Zuidplas, maar je hebt maar drie vragen.'"

6.5 Positie binnen een organisatie

Medewerkers zitten in een organisatie en organisaties hebben de neiging zich immer te bevinden in een toestand van reorganisatie. Dat zorgt voor veel ruis op de lijn en ook voor veel persoonlijke onzekerheid, zo blijkt uit de interviews met de ILB adviseurs. Zo vertelt Roelof: "Er is heel veel onzekerheid bij al die afdelingen, want je zit in een nieuwe organisatie. Iedereen zit op andere plekken. Met wie word je vriendjes? Met wie niet? Wat zijn bedreigingen en wat zijn kansen? Het is toch een politieke organisatie ook. Het is geen gestroomlijnde op één doel gerichte groep mensen. Er zijn allemaal subdoeltjes."

"Iedereen zit op andere plekken. Met wie word je vriendjes? Met wie niet? Wat zijn bedreigingen en wat zijn kansen? Het is toch een politieke organisatie ook. Het is geen gestroomlijnde op één doel gerichte groep mensen. Er zijn allemaal subdoeltjes."

Roelof vervolgt: "Ik vond dat een hele belangrijke les, dat je het opdrachtgeverschap binnen een organisatie moet organiseren. Hoe hoger dat opdrachtgeverschap in de lijn zit, hoe meer mensen van andere afdelingen zien dat daar een kans is."

Drie punten van positiebepaling

Rob noemt drie punten die bepalend zijn voor de inbreng die mensen willen en kunnen leveren: "De vragen die je krijgt zijn: (1) Is het wettelijk verplicht om dat te doen? (2) Wat moet ik minimaal doen? (3) En hoeveel uren krijg ik ervoor? Als deze drie niet helder zijn, dan komt er niets van de grond."

"In Zeeland is zo iemand die buiten z'n verantwoordelijkheden en buiten alle formele regels om heel veel voor elkaar weet te krijgen, onder andere mede dankzij het ILB traject."

Henk W is het hier niet mee eens: "Hier wil ik wel een positief tegensignaal geven. Mensen die wat willen, mensen die wat kunnen, zien deze drie punten niet als een sta-in-de-weg. Het gaat er wel om dat mensen in een organisatie zitten en dat iemand daar zo'n kar moet gaan trekken. In Zeeland is zo iemand die buiten z'n verantwoordelijkheden en buiten alle formele regels om heel veel voor elkaar weet te krijgen, onder andere mede dankzij het ILB traject."

Rob beaamt dat er altijd mensen zijn die zich niets van de drie punten aantrekken en het voortouw nemen. Daarbij inspireren ze anderen: "In mijn regio is één gemeente en die heeft een bodemkansenkaart op laten stellen. Dat werkt als een soort katalysator bij de andere gemeenten om het voor elkaar te krijgen. Het enthousiasme dat ze daar zelf bij laten zien - buiten de gebaande paden - werkt gewoon heel positief. Zo iemand kan ook iets voor elkaar krijgen bij collega's die alleen het minimum pakket willen."

"Hoeveel ruimte krijg je en hoeveel kunnen ze zelf pakken om wat zijstapjes te maken. Als alles is dichtgetimmerd, dan kom je er niet."

Jasper reflecteert: "Er is dus altijd een spanningsveld voor mensen van: hoeveel ruimte krijg ik vanuit mijn bestaande takenpakket binnen mijn organisatie en neem ik ook de vrijheid iets anders te doen... wat op mijn bordje komt." De lijnparadox is door veel adviseurs ervaren. Rob bouwt verder: "Hoeveel ruimte krijg je en hoeveel kunnen ze zelf pakken om wat zijstapjes te maken. Als alles is dichtgetimmerd, dan kom je er niet. Als er dan toch nog iets tussen zit dat als jezelf een beetje initiatief neemt en de organisatie jou de mogelijkheid gunt om stappen te zetten, dan zie ik mogelijkheden om verder komen."

Werkzekerheid

Eén van de adviseurs neemt waar dat "werkzekerheid iets is dat in gemeenteland heel sterk speelt." Hij vervolgt: "Ik heb in een heel ander verband weleens gehoord dat mensen die meldingen controleren rond grondverzet rustig zeggen 'als ik niet zoveel te doen heb, dan controleer ik alle meldingen.' Dat geeft aan hoe ze ermee omgaan."

Mark geeft aan: "Wat heel erg meespeelt is de onrust rond de RUD vorming. De mensen zijn sowieso van hun stoel gepakt en losgeweekt en die moeten weer gaan zitten. Dat speelt ook wel mee. Het is een hele onrustige tijd."

Martijn herkent dit: "Die RUD - Omgevingsdienst - discussie doorsnijdt alle samenwerking, omdat regio's uiteen vallen. Als je naar mijn regio's kijkt, dan waren er al clubjes. Die bestonden al, bij de vorige ILB (ILB-1), vakberaden voor bodem,... Ja, die worden nu opgedeeld, weggehaald, mensen vallen eruit..."

"...dat het verrekte moeilijk is als je een bepaalde achtergrond hebt - je historie zit toch erg in de hoek van de chemische bodemkwaliteit - dat het verbinden van dingen als archeologie, aardkundige waarden en morfologie, toch een heel ander vak is."

6.6 Onzekerheid over eigen kunnen

Soms wil je wel iets anders, maar kun je het wel? Dat is een punt dat Henk P helder op de kaart zet: "Als nu 12 à 13 thema's geïdentificeerd zijn, dan is het kringetje van verbreding wel gelegd. Mensen vinden het ook wel interessant daarover na te denken. Ze komen ook wel met onderwerpen, dus het besef dat ondergrond meer is dan alleen de chemische bodemkwaliteit, dat hebben we relatief

gemakkelijk bereikt. De vraag is vervolgens: wat betekent dat dan? Wat kun je daarmee? Om één van de belangrijkste ervaringen direct op tafel te leggen, is dat ik merk - en iemand van een gemeente heeft dat ook zo uitgesproken - dat het verrekte moeilijk is als je een bepaalde achtergrond hebt - je historie zit toch erg in de hoek van de chemische bodemkwaliteit - dat het verbinden van dingen als archeologie, aardkundige waarden en morfologie, toch een heel ander vak is. Wil je op professioneel niveau daar speler in zijn, dan is dat lastig. Het roept ook wel de twijfel op of je dat wilt en of je dat kunt. Er wordt vaak heel gemakkelijk verondersteld dat het onder het maaveld één geheel is en dat de spelers die daarin actief zijn heel makkelijk van het één naar het andere overvliegen, maar dat is een optimisme dat ik wel de grond in zou willen boren. Dat is een illusie."

Henk P vult aan: "Het is ook goed dat die man ook in het openbaar die vragen gesteld heeft. Kan ik dit wel? Wil ik dit wel?"

"Het is meer zo van 'zijn wij degenen die dat moeten doen?'"

Martijn legt uit dat de inhoudelijke aspecten niet de belangrijkste bron zijn voor de onzekerheid bij bodemmedewerkers in de regio Noord Veluwe: "De cases waren niet te abstract, zoals een nieuwe rondweg rond Nunspeet, of het ontwikkelen van een wijkje met zestig huizen. Hoe ga je de ondergrond meenemen in dit plan? En wat speelt er bij die rondweg? Of beekherstel. Er komt een beekherstelplan aan en hoe kan de ondergrond daar een rol in spelen? En de adviezen die daaruit voortkwamen, daar werd je echt wel enthousiast van. En als je in een initiatieffase zit, dan denk je van 'ja, ga dat maar eens onderzoeken' en 'inderdaad, hier kan ik goed mee naar de wethouder.' Daar ligt het niet aan. Het is meer zo van 'zijn wij degenen die dat moeten doen?'"

"En dat je dan toch - ik ga alweer een tijdje mee - weer in zo'n valkuil stapt van haast hebben."

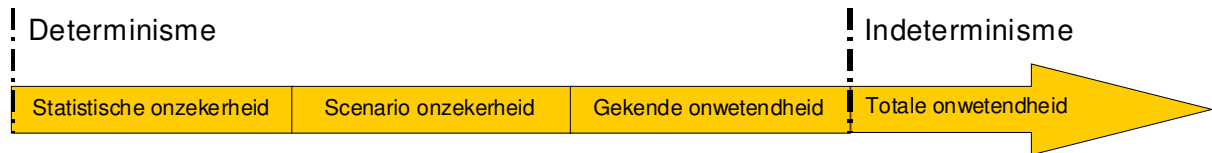
6.7 Opzoeken van onzekerheid (p16)

Om medewerkers te verleiden tot het verkennen van velden van onzekerheid moet je geduld hebben (urgentieparadox), zo maakt Roelof duidelijk: "Dan zijn de mensen bereid om iets gekks te proberen en die bereidheid helpt wel. Het is boeiend om te zien hoe dat gaat werken. En dat je dan toch - ik ga alweer een tijdje mee - weer in zo'n valkuil stapt van haast hebben. Je moet eerst het interne draagvlak op orde hebben."

Paul herkent dit... dat je doorschiet in enthousiasme: "Een gevaar. We moesten op een gegeven moment aan verwachtingsmanagement gaan doen. We hadden heel veel opgeroepen."

Globaal kan onderscheid worden gemaakt naar vier niveaus van onzekerheden (zie figuur 6.2). De laagste vorm noemen we statistische onzekerheid. "We weten het niet maar kunnen het wel weten." Door nauwgezet meetcampagnes op te zetten en zorgvuldig te modelleren, kunnen deze onzekerheden worden beteugeld. Zo kunnen we achterhalen hoeveel mensen gebruik maken van een staafmixer, wat de belasting is van een verkeersweg en wat het verloop is van de grondwaterstanden in een gebied. De scenario onzekerheid heeft betrekking op de toekomst. "We kennen de toekomst niet, maar als we deze wel zouden kennen kunnen we goed bepalen wat we nu

moeten doen." Denk bijvoorbeeld aan de klimaatverandering. Als de weten dat de gemiddelde temperatuur aan het eind van de 21e eeuw exact twee graden Celsius hoger is, dan kunnen we nu beredeneren wat we moeten doen.



Figuur 6.2. Vier niveaus van onzekerheid⁶

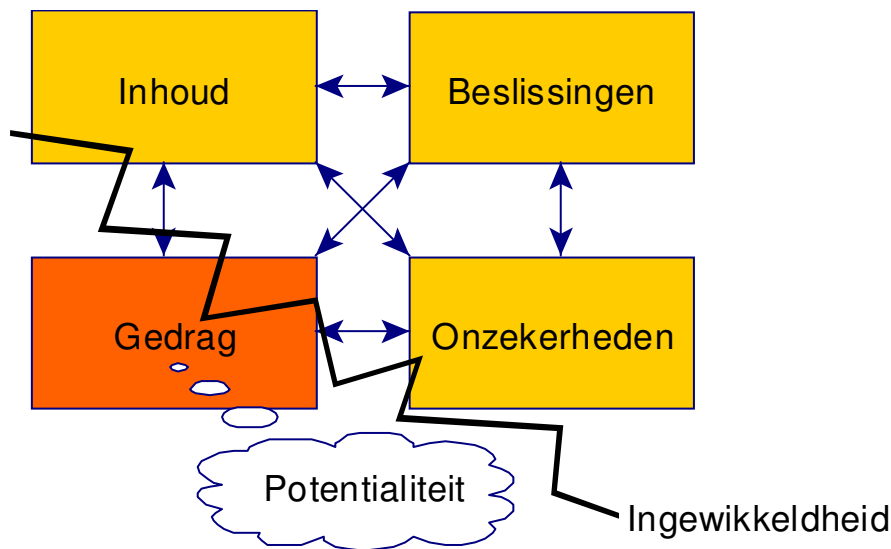
Het derde niveau gaat een stap verder. "We weten het niet, we kunnen het ook niet weten, maar we weten tenminste dat we het niet weten." Wat is het politieke klimaat over tien jaar? Wat is de economische toestand over twintig jaar? Is het mogelijk draagvlak te krijgen voor onze plannen? Alles wat chaotisch is brengt gekende onwetendheid in beeld. Je kunt deze niet oplossen door oneindig door te studeren. Op het vierde niveau is sprake van totale onwetendheid. "We weten het niet en weten ook niet dat we het niet weten." Veel verandering komt voort uit deze categorie, alleen beseft je dat pas achteraf. Ook potentialiteit is ongekend.

Het traditionele bodemwerk - rond bodemonderzoek en bodemsanering - organiseerde zich vooral rond statistische onzekerheid en scenario-onzekerheid. Met ecosysteemdiensten en een verbreding van het bodembeheer komt er steeds meer gekende onwetendheid in beeld. Deels gaat dat vanzelf, want door een brede oriëntatie stroomt er als het ware totale onwetendheid naar gekende onwetendheid. Iets waarvan we ons in eerste instantie niet bewust van waren, blijkt opeens van belang te zijn. Informatiebronnen of plannen waarvan we niet wisten dat ze bestonden, komen in beeld. Dan manifesteert zich de *onzekerheidsparadox*: (1) onzekerheden moet je zoveel mogelijk opzoeken en (2) onzekerheden moet je zoveel mogelijk mijden. Het is een kwestie van gedrag hoe je met deze paradox omgaat. Hierbij merkt Sytske op "dat het niet alleen gaat om de onzekerheid van de gemeenteambtenaar, maar ook om de (vermeende) zekerheid van de adviseur."

⁶ Walker, W.E., Harremoës, P., Rotmans, J., Sluijs, J.P. van der, Asselt, M.B.A. van, Janssen, P. and Von Kraus, M.P. (2003). Defining Uncertainty. A Conceptual Basis for Uncertainty Management in Model-Based Decision Support. *Integrated Assessment*, Vol. 4, No. 1, pp. 5-17.

7 Gedrag

In het verhaal van ILB-2 gaat het in sterke mate om mensen... veelal bodemedewerkers die gewend zijn aan een 'klassieke' invulling van hun vakgebied en 'opeens iets anders' moeten doen, in een werkveld waar niet altijd sprake is van echte urgentie en waar ze omringd zijn door onzekerheden. Hoe gedragen ze zich daarin? Niet iedereen staat te springen, zo blijkt. En daar waar mensen wel staan te springen raken ze deels verstrikt in de ingewikkeldheid.



Figuur 7.1. Gedrag in het dialogisch vierkant en de doorwerking van ingewikkeldheid.

7.1 Onbekendheid met de materie remt

Voor een belangrijk deel waren de mensen in de regio's die betrokken zijn geweest bij ILB-2 positief en constructief. Eén van de adviseurs echter stelt: "Bij een aantal projecten zat er niet veel energie in de groep. Niet zo heel veel. 'A fact of life' Dat kan liggen aan de combinatie van mijn persoon, de projecten en de mensen die daar zitten." Andere adviseurs herkennen dit.

"Je moet soms behoorlijk sleuren, prikkelen en trekken om tot dingen te komen."

Iemand vervolgt: "Voor een deel is het proces is een beetje passief. Het is niet zo dat de vonken er altijd vanaf vliegen tijdens de bijeenkomsten. Je moet soms behoorlijk sleuren, prikkelen en trekken om tot dingen te komen." De uitbestedingparadox laat in deze gevallen slechts één van haar kanten zien. Dat is jammer voor het ILB-2 proces, maar je kunt het ook positief interpreteren: het benadrukt de noodzaak van een ILB impuls. In sommige regio's moet Doornroosje worden wakker gekust.

"Het zit 'm niet alleen in de personen," vertelt Mark, "maar ook in de onbekendheid met de materie. Het feit dat ze niet gewend zijn om op zo'n manier over de materie na te denken... zonder daar direct een kwalificatie aan te willen geven. Maar een deel van de medewerkers is er om te doen wat er

gebeuren moet." Dat schept duidelijkheid. De lijnparadox ontwikkelt zich in veelprojecten langs de takken van (1) een beperkte rolopvatting en (2) een ruime rolopvatting.

"Iemand zei: 'het waterschap, daar hoef ik toch niets mee?'"

Sytske vult aan: "Iemand zei: 'het waterschap, daar hoef ik toch niets mee?' Als je het hebt over willen, kunnen en moeten... dan zeg ik 'we zitten met ILB-2 vooral in het willen.' Dan heb je meteen een aantal mensen op hun achterste benen."

7.2 Verstrikt in ingewikkeldheid

Wederom komt de organisatie in beeld. Roelof vertelt: "Ik werk voor Omgevingsdienst Regio Utrecht. Dit is een in ontwikkeling zijnde omgevingsdienst. Volgend jaar komt de provincie er nog bij, en de gemeente Utrecht, dan is er voor heel Utrecht één omgevingsdienst. Ze zijn continu in ontwikkeling. Mensen zijn constant hun rol daarin aan het zoeken. Hoe positioneer ik mij? Wat is mijn profiel?"



Omgevingsdienst regio Utrecht
ISO 9001 en 14001 gecertificeerd

HOME OMGEVINGSDIENST GEMEENTEN BEDRIJVEN INWONERS NME GEOLOKET MILIEUKLACHTEN

Je bent hier: [Home](#) [Registreren](#) | [Inloggen](#)

Vragen over milieuvergunningen, asbest, duurzaam bouwen? Of over geluidhinder, archeologie en energie? De Omgevingsdienst regio Utrecht ondersteunt en adviseert **veertien gemeenten** in de provincie Utrecht bij het maken en uitvoeren van milieubeleid. Voor deze gemeenten voeren wij omgevingstaken uit. Bijvoorbeeld handhaving, vergunningverlening, bodem, geluid en asbest. Ook richten wij ons op ruimtelijke ordening, duurzaamheid, archeologie en bouwtaken. Wij werken voor **bedrijven** en **inwoners**. U kende ons eerder als de Milieudienst.

De Omgevingsdienst regio Utrecht bestaat sinds 1 juli 2012. Wij zijn ontstaan uit een fusie tussen de Milieudienst Noord-West Utrecht en de Milieudienst Zuidoost-Utrecht. Onze opdrachtgevers zijn gemeenten binnen en buiten de provincie, het ministerie van Infrastructuur en Milieu, Rijkswaterstaat en andere overheidsinstellingen.

Milieuklachten

NME

Geoloket: dé digitale milieuatlas

Omgevingsrapportage: voor gemeenten NWU

Figuur 7.2 Website Omgevingsdienst Regio Utrecht

Roelof vertelt over de eerste workshop die hij wilde organiseren: "Ik heb snel uitnodigingen de deur uit gedaan, vaak via RO-mensen van 'kun je die even doorsturen.' Een aantal van hen dacht 'hé, Bodem en Archeologie gaan iets RO-erigs doen, of zo?' In de volgende vergadering zat er iemand bij en die zei 'ja, ik zit mee te denken.' Maar hij dacht helemaal niet mee, want hij was aan het controleren wat er ging gebeuren. Ik vroeg van:

'Dan moet jij misschien maar die mensen bellen?'

'Nee, die ga ik niet bellen.'

'Waarom bel je dan niet?'

'Nou, ik geloof niet dat deze workshop een succes gaat worden.'

'Waarom dan niet?'

Ik kwam er niet goed achter. Misschien teveel bodem? We hebben toen bedacht dat we het anders gaan doen. Ik heb hem bedankt voor het signaal. Het was duidelijk dat er iets gebeurde dat niet zou gaan lukken, waar hij heel veel risico's zag. Ik heb toen tegen Mieke gezegd van 'we moeten de datum voor de workshop verzetten en ervoor zorgen dat we het niet vanuit Bodem en Archeologie doen, maar vanuit de Omgevingsdienst.' We hebben intern eerste alles stopgezet en mensen van andere afdelingen meer vooraf mee laten denken. Als ze alleen een uitnodiging krijgen, kijken ze er wel naar, maar helpen ze niet echt. Als mensen echt helpen doen ze meer dan het minimum om niet zelf af te gaan."

"Als mensen echt helpen doen ze meer dan het minimum om niet zelf af te gaan."

Het feit dat mensen verspreid zijn over verschillende afdelingen en organisaties met verschillende taken en verantwoordelijkheden - de fragmentatie - zorgt voor veel ingewikkeldheid. Soms moeten gemeenteambtenaren - en dus ook hun adviseur - over een smalle strook lopen door een landschap van groepsvorming, macht, bureaucratie en opportunisme en is het razend knap dat ze echt iets voor elkaar kunnen krijgen. Maar het komt ook voor dat ze verstrikt raken in deze ingewikkeldheid.

Afstand tussen Omgevingsdienst en gemeenten

Henk P ervaart ook fragmentatie: "Bij mij speelde dat de Omgevingsdienst wel enthousiast was en ik in mijn naïviteit dacht dat het dan ook wel bij de gemeenten tussen de oren zit. Ik heb daar in ieder geval van geleerd dat ik niet zo naïef moet zijn... dat dit niet vanzelfsprekend is en er een afstand aanwezig is tussen gemeenten en Omgevingsdienst. Dat heeft tot gevolg gehad dat aan het begin toch wel het nodige massagewerk verricht moest worden, om de bodemmensen van de gemeenten mee te krijgen."

"Bij mij speelde dat de Omgevingsdienst wel enthousiast was en ik in mijn naïviteit dacht dat het dan ook wel bij de gemeenten tussen de oren zit."

De ingewikkeldheid die voortkomt uit fragmentatie zorgt lokaal voor een dikke mist in het overlevingslandschap waar betrokkenen doorheen trekken (zie ook eindbeschouwing hoofdstuk 9). Deze mist verlangt zorgvuldige communicatie en navigatie.

7.3 De projectleider

De ILB adviseurs hebben altijd een eerste aanspreekpunt... de projectleider. Dit is degene die samen met enige anderen de ILB-2 aanvraag heeft ingediend. Sommigen boffen met hun projectleider, maar er komen ook voorbeelden voor waar het minder soepel loopt. Eén van de adviseurs vertelt: "Mijn contactpersoon is zo druk met dingen, dat hij soms enige weken niet bereikbaar is. Daardoor verdwijnt de spanning uit het verhaal. Soms heb je dingen gedaan en wil je dat kortsluiten, en dan

sleept het weer weken. Als je met hem praat is hij altijd enthousiast. Dat is dan ook leuk en kom je iets verder. Maar daarna gebeurt er weer niets."

"Tja, het is moeilijk voor hem om op mailtjes, telefoontjes, overleggen, acties te reageren. En er is niemand vanuit die regio die opstaat en zegt van 'ik ga nu de kar trekken.'"

7.4 Vast in 'oude' regime (p17, p18)

Martijn concludeert: "Waar het fout gaat, dat is voor mijn beleving dat men niet kan aansluiten op andere werkvelden. Bijvoorbeeld, als je op wijkniveau één energiesysteem wilt, dan betekent dat, dat je infrastructuur moet aanleggen. Dan kom je in het domein van mensen die bij Onderhoud en Beheer zitten en over de leidingen gaan. Dan blijft het een beetje van 'daar willen we het...'" Veel mensen zijn niet gewend om de dialoog aan te gaan met mensen uit andere werkvelden.



Figuur 7.3. Consequenties paalrot (bron: www.eigenhuismakelaar.nl)

Paalrot? Daar ga ik niet over

Henk W vertelt: "Iets dat ik in Zeeuws Vlaanderen ben tegengekomen. 'Er komt een vraag op me af van de provincie over paalrot! Wat moet ik daarmee?' Hij heeft er ook niets mee gedaan. Paalrot is nou typisch zo'n onderwerp waar niemand zich verantwoordelijk voor voelt. Niemand pakt het op. Maar het zorgt wel voor heel veel problemen in deze maatschappij. Daar gaat het om verbreding van het bodembeleid ook om, om buiten je formele verantwoordelijkheid te handelen, het op te pakken en er iets moois van te maken... en dat te koppelen met het bestaande werk, natuurlijk. Je ziet dat de mensen van nature erg geneigd is tot 'nee, daar ga ik niet over.'"

Subsidiewens blokkeert

Roelof geeft aan dat velen pas in actie komen als er subsidies worden gegeven: "In Woerden heeft het FNV grond gekocht. Ze hebben grond gekocht waar het nieuwe hoofdkantoor moest komen. Dat doen ze nu niet meer. De gemeente Woerden heeft daaromheen ook een heel stuk grond, maar dat hebben ze in de goede tijd gekocht. Qua rentelasten is dat erg laag. Als daar een boer op loopt met schapen, dan heeft Woerden geen probleem. Maar het FNV wel! Die heeft enorme rentelasten. Ze zitten daar nu met ideeën voor een soort camperpark, een speelbos, volkstuinen... Maar als ik vraag

van 'maak het maar concreet' dan komt meteen de tegenvraag van 'subsidie van de gemeente.' Dus niet. Er zijn allemaal mooie ideeën, maar er zit geen ondernemerschap in."

Het zit nog steeds sterk in de reflexen van mensen in 'het oude regime' om pas in actie te komen als er subsidie wordt gegeven. Het zit ook in de genen van de Nederlanders, aldus Godfried Bomans: "Als de Nederland een dubbeltje kan besparen, dan kijkt hij niet op een kwartje." Eén van de adviseurs concludeert: "Sommige mensen zijn erg slim bij het binnenhalen van subsidies, maar vinden het niet interessant om met de subsidie ook daadwerkelijk goed te benutten. De mensen die de subsidie aanvragen zijn niet altijd de mensen die echt iets willen."

Gedrag en organisatie (p17, p18)

Henk P ziet dat veel mensen wel willen, maar vastzitten: "Een andere waarneming die ik toch wel heel sterk heb, is dat je te maken hebt met hardwerkende, goedwillende, betrokken mensen. Maar ze staan wel onder grote druk, werkdruk. Om hen heen wordt van alles bezuinigd. Gemeenten krijgen steeds meer taken en ze zijn bij wijze van spreken al blij als ze voldoende tijd vrij kunnen maken om bij een sessie te zijn... en dat het hen zelfs nog lukt om twee collega's mee te krijgen. Ze komen wel mee vanuit een positieve grondhouding, maar heel veel speelruimte zit daar niet in, in de wijze waarop gemeentelijke organisaties - groot en klein - nu opereren."

"Dan vergader je met drie mensen en bij elk vergaderpunt gaan ze de inhoud in. Dan beginnen ze zeer over hoe het precies zit en dan zeg ik 'hup terug, we zijn hier op hoofdzaken bezig met een agenda door te spreken...'"

In veel ILB-2 projecten is voortgang geboekt, maar vooral waar het gedrag en organisatie betreft is in veel gevallen toch wel sprake van enige stroperigheid. De ingewikkeldheid blokkeert mensen. Daarbij manifesteren zich twee paradoxen. De eerste is de *gedragsparadox*. Deze ontwikkelt zich rond het zoeken naar de oorzaak van beperkingen, waarbij deze zowel (1) bij anderen worden gezocht als (2) bij de betrokkenen zelf. De eerste tak domineert. Het onvermogen iets voor elkaar te krijgen wordt vaak toegedicht aan "de organisatie." Maar waar mensen de oorzaak buiten zichzelf zoeken, plaatsen ze ook de oplossing buiten zichzelf. Het is de uitdaging voor adviseurs de betrokkenen aan te spreken op hun ethos - grondhouding - en door de mist van ingewikkeldheid heen te breken. Deels hebben de adviseurs dat ook gedaan... maar deels ook niet. De groepsparadox komt daarbij ook om de hoek kijken.

De tweede paradox die zich aandient is de *kip en ei paradox*. Het ILB-2 proces richt zich erop om vooral gemeentemedewerkers over een drempel heen te helpen. De idee is dat ze daarna effectiever en efficiënter bodemaspecten kunnen inbrengen in ruimtelijke processen. Kortom, het levert tijd op. Maar voor de inspanning die daarvoor nodig is, hebben ze vaak geen tijd. "Daar krijg ik geen tijd voor!" Het gaat dus om (1) tijd besparen en (2) tijd investeren. Iedereen is druk en krijgt van het management niet altijd de ruimte om fanatiek mee te doen.

Technische en sociale rationaliteit

Henk W ziet dat veel medewerkers vastzitten in hun manier van denken: "Mensen zitten in een technische rationaliteit. Binnen wetten een regels hebben ze een heldere wereld: het project duurt

drie maanden... doelstelling gehaald... of niet. Je moet ze meenemen naar een sociale rationaliteit waar producten die bij voorbaat gepresenteerd zijn op ieder moment kunnen wijzigen... een wereldbeeld dat dynamisch is. En dat is enorm moeilijk voor ondergrondspecialismen. Maar dat geldt voor een heleboel specialismen."

"Er zijn steeds meer partijen die inzien dat ze het niet meer alleen kunnen bereiken..."

Henk W schetst aanvullend het volgende beeld: "Dan vergader je met drie mensen en bij elk vergaderpunt gaan ze de inhoud in. Dan beginnen ze zeer over hoe het precies zit en dan zeg ik 'hup terug, we zijn hier op hoofdzaken bezig met een agenda door te spreken en een project op te starten.' Wat je bij zo'n projectoverleg ziet is dat ze meteen op de inhoud overgaan. En dat is met grote groepen nog lastiger, storender en moeilijker bij te sturen, omdat men continu op de inhoud gaat zitten."

7.5 Besef van afhankelijkheid

Wat positief is, is dat het besef van afhankelijkheid sterker wordt, zo constateert Roelof: "In Zeist beseffen ze dat ze het alleen niet kunnen oplossen."

Roelof vervolgt: "Dat besef verandert toch wel in rap tempo. Er zijn steeds meer partijen die inzien dat ze het niet meer alleen kunnen bereiken en gaan denken van 'hoe kom ik erachter wie nog meer belang hebben in dit gebied?' en dan is het zaadje voor ecosysteemdiensten toch wel gemakkelijk gezaaid."

7.6 Interesse in de wereld buiten

Velen richten zich op de zekerheid die kan worden ontleend aan documenten van papier. De kunst is om interesse te wekken voor de 'echte' werkelijkheid die verscholen ligt achter de papieren werkelijkheid en zich voor een belangrijk deel buiten de beschermde omgeving van de vergaderzalen bevindt. Claude zegt hier het volgende over: "In Drenthe schoven er nu enkele RO-ers aan. Het balletje is daar gaan rollen. Het is ook goede inbreng geweest die zij daar gaven. Zij zeiden: 'Ja, je hebt nu een structuurvisie voor de ondergrond, maar nou begint het pas! Je moet niet zeggen van: hè, hè, we hebben 'm, nu zijn we klaar... nee, nu moet je gaan praten met de mensen die de visie bovengrond maken en dan ga je uitwisselen. Kijken van wat matcht en wat matcht niet?'"

"We gaan niet de missionaris uithangen."

Het gesprek aangaan met anderen

Paul vertelt over z'n ervaringen in Zeeland: "In de verschillende gemeenten is dat in een verschillend tempo doorlopen. Het hardst is het bij de gemeente Middelburg gegaan. Dat hangt ook samen met het feit dat daar een dame zit die er zeer enthousiast mee aan de gang is gegaan. Met haar heb ik misschien wel tien gesprekken gevoerd met mensen binnen diverse afdelingen van de gemeente. Dat hadden we goed voorbereid. Zij was er erg scherp op van 'hoe gaan we dat gesprek nu in? Wat wordt onze manier van communiceren? Hoe gaan we in die gesprekken zitten? Doe we het in afzonderlijke gesprekken, of in groepen?' We hebben dat goed met elkaar voorbereid. Wat nemen we mee? We

hebben steeds de poster 'Groen loont' op tafel gelegd, want dat sprak haar aan. Dat was een hulpmiddel in het gesprek. We hebben gezegd van 'we gaan niet de missionaris uithangen. We gaan heel kort vertellen waarom we hier zitten, wat ecosysteemdiensten zijn.' We hadden het over natuurlijk kapitaal. 'We laten vooral de mensen vertellen wat hun werkveld is, wat hun project is, wat hun initiatief is en waar we hen zouden kunnen helpen.'" De groepsparadox is hier op zorgvuldige wijze benaderd.



Figuur 7.4. Drenthe heeft als eerste provincie een tweede structuurvisie voor de ondergrond.

Interesse voor collega's

Gedrag blijkt moeilijk te beïnvloeden te zijn. Zo vertelt Henk P: "Wat ik ook wel heb toegepast is van 'ga hier nou ook eens met je collega over praten. Dan heb je binnen je eigen organisatie verbreding gezocht. Dat blijkt toch verrekke lastig te zijn."

Voor de verbreding van bodembeleid rond bodemenergie signaleert Rob evenwel: "Ze zijn nu wakker geworden. Ze zien dat het meer is dan een meldinkje afwikkelen en dat er meer geregeld moet worden."

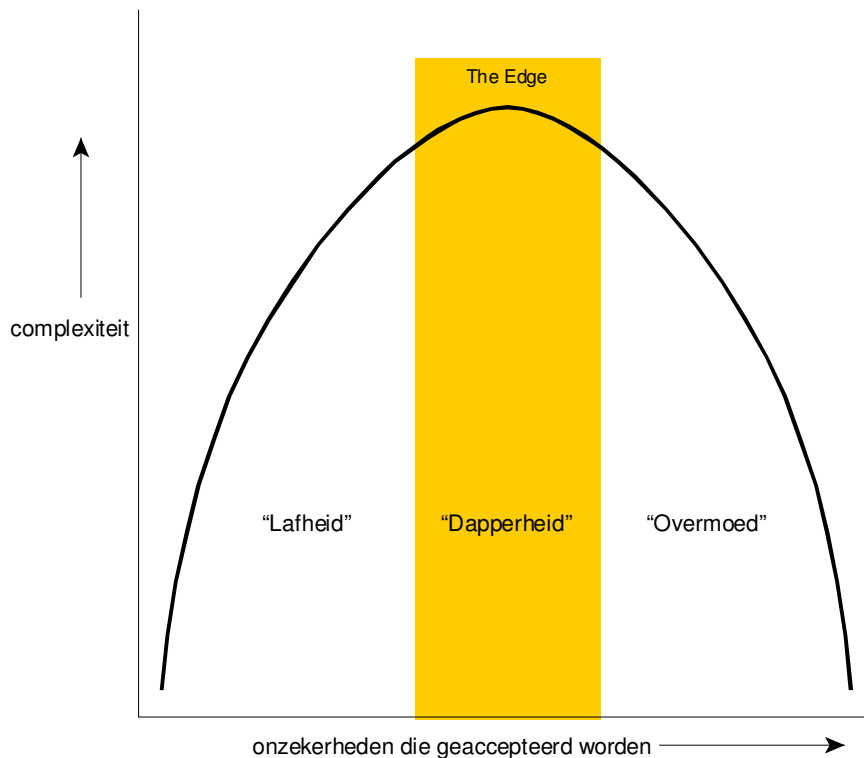
Vraag: "Hoe doe je dat?"

Rob: "Ik heb hun verteld hoe druk het wordt in de ondergrond en wat er allemaal mis kan gaan. Soms heb je een gemeente die voorop loopt en zelf initiatieven neemt. In dit geval is dat Waalwijk, die een

bodemenergiekansenkaart heeft laten opstellen, waardoor je meer kunt doen dan alleen meldingen afwikkelen."

7.7 Door de ingewikkeldheid heen

Er is in de projecten wel wat veranderd in positieve zin. Karen vertelt in relatie tot de ecosysteemdiensten: "Wat je merkt dat ze het heel leuk vinden door de ecosysteemdienstbenadering met collega's van andere werkvelden aan de gang te kunnen. Ze zeggen ook letterlijk: 'Nu is er eindelijk iemand van de afdeling Ecologie echt gekomen.' Eigenlijk zijn ze nu pas echt aan het optrekken. Het is wel een vehikel dat helpt integraal te gaan werken."

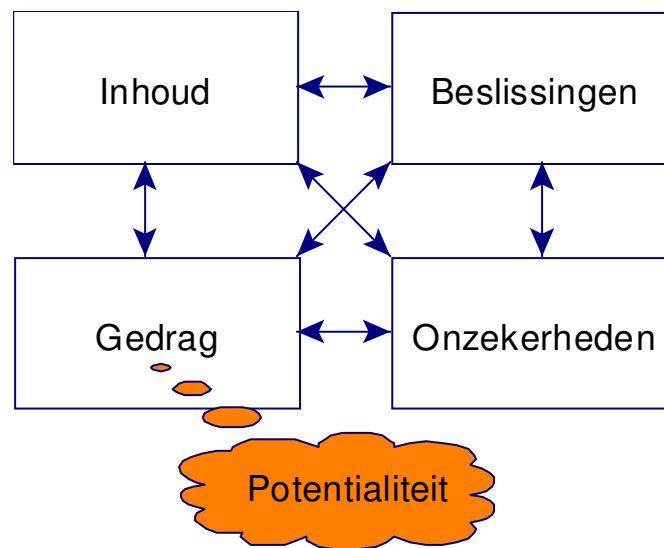


Figuur 7.5. Relatie tussen onzekerheden en complexiteit

Het blijkt in dit hoofdstuk dat menselijk gedrag een belangrijk hoekpunt is in de verhalen die verteld worden. Het gaat om het ethos - de grondhouding - die mensen aannemen als het gaat om uitdagingen waarin vele onzekerheden zichtbaar worden. In figuur 7.5 is de relatie weergegeven tussen de onzekerheden die je als persoon of groep accepteert en de complexiteit van het proces. Als je geen onzekerheden accepteert, is sprake van een lage complexiteit. Er verandert dan ook vrijwel niets, want als je doet wat je deed krijg je wat je had. Als je daarentegen te veel onzekerheden accepteert is ook sprake van een geringe complexiteit, want je neemt onzekerheden dan onvoldoende serieus - "we zien wel waar het schip strandt" - en je maakt geen echte keuzes. De complexiteit zit ergens tussen in. In figuur 7.5 zijn de drie domeinen weergegeven die Aristoteles reeds beschrijft. Je moet streven naar dapperheid, als de middenweg tussen lafheid en overmoed in. Deze grondhouding van dapperheid kun je niet berekenen, maar ontstaat in dialoog met anderen.

8 Potentialiteit

Daar waar potentialiteit aanwezig is, komt iets in beweging. Sytske zegt hierover: "Dat is ontzettend persoonsafhankelijk. De één zal het licht zien van 'verrek, dit is ontzettend leuk en als ik het niet doe, dan gebeurt het niet. Dus laat ik in ieder geval eens het gesprek aangaan met mijn collega's om na te gaan hoe we dat gaan organiseren.' Dan neem je initiatief. Maar ik heb ook personen gezien met een grondhouding van 'dat gaat van lang zal ze leven niet lukken.'" Potentialiteit is een kennisvat dat er is, maar niet wordt benut zolang medewerkers toetsend bezig zijn. Wordt het wel benut, dan wordt het werk voor veel mensen een stuk prettiger.



Figuur 8.1. Potentialiteit in het dialogisch vierkant.

8.1 Het wakker kussen van ervaringskennis (p19)

Het is voor veel adviseurs geen eenvoudig traject geweest, maar er is wat betreft het ontsluiten van potentialiteit wel veel bereikt. Claude zegt hierover: "Wat ik zelf het leukste vind is dat je wat toevoegt, in die zin dat er stapjes worden gezet. Maar dat mensen soms ook zeggen 'ik heb niemand binnen deze organisatie met wie ik op deze manier kan sparren.' Dan voegt dat ILB ook echt wat toe, dat je ziet dat mensen op een andere manier gaan werken."

"Ik heb niemand binnen deze organisatie met wie ik op deze manier kan sparren."

Henk W is ook positief: "Het mooie van het gezelschap: 'verrek, er zijn inderdaad onderwerpen die niemand oppakt, waar we eigenlijk toch wel iets mee zouden moeten doen.' We hebben in die sessie ook geconcludeerd dat als je het gaat doen, dat het werk daardoor leuker kan worden. Interessanter. Boeiender. Relevanter."

Er zijn in de projecten ook verrassende nieuwe inzichten ontstaan, zo illustreert Henk P: "In de behandeling van de cases komen er zaken boven water waar de projectleider nooit aan gedacht had, waarvan ze zeggen 'hé, dat is interessant.' In Hardinxveld-Giessendam, bijvoorbeeld, daar was iemand van de projectontwikkelaar die het traject trekt. Hij presenteerde daar de case. Eigenlijk, door het gebied ietsje groter te maken, dienden zich plotseling hele nieuwe kansen aan. Hij had gewoon een plan gekregen voor de oude ijzergieterij. Dat was gekocht door die projectontwikkelaar en daarnaast lag een insteekhaventje, maar de dijk is verlegd. Daar heb je uitstekende kansen om van alles te gaan doen. We zeiden tegen de projectontwikkelaar van 'als je dat kleine stukje er nou bij koopt, dan kun je wat meer...'"

"Ik wil veel eerder in dat RO-proces aan tafel komen."

Soms blijft de potentialiteit lang verscholen. Sytske vertelt: "Er zat iemand in de werkgroep waarvan ik dacht 'oei, ik hoop dat hij nog een keer gaat praten.' Hij bleek heel enthousiast. Hij zei: 'weet je wat ik zou willen...' - waarop ik gelukkig werd van 'h`hè, eindelijk zegt hij wat - 'ik wil veel eerder in dat RO-proces aan tafel komen' Dat was ook echt van 'ja, dat wil ik!' Ik dacht van 'mooi zo, jij bent empowered.'"

Mark merkt dat samenwerking iets losmaakt: "Het samenwerken is goed bevallen. Ze hebben elkaar wel gevonden. Ze hebben gezien dat ze vergelijkbare problemen hadden en dat ze er samen iets mee kunnen. Het zijn vaak mensen die niet gewend zijn om buiten hun hokjes te komen... en als je dan ook nog in je eentje zit ergens, dan heb je er helemaal moeite mee. Maar met z'n allen, als je allemaal in zo'n positie zit, dan kom je wel een stap verder. In die zin is het heel positief!"

"Maar met z'n allen, als je allemaal in zo'n positie zit, dan kom je wel een stap verder."

Martijn nuanceert het belang van samenwerking, want - in het verlengde van de groepsparadox - stelt hij dat je in een aantal gevallen effectiever kunt zijn als je de arena beperkt houdt: "Het werken in regio's werkt belemmerend. Natuurlijk, die ondergrond houdt niet opeens bij de gemeentegrens op, dat begrijpen we allemaal, maar het oppakken in een regionaal verband...? Je hebt altijd aan aantal mensen dat de kar gaat trekken en die doen het heel goed. En dan zijn er mensen die er achteraan hobbelen en hangen en eigenlijk er niets mee willen. En die gaan het ook niet verder brengen. Ze remmen de anderen af. Ik heb bijvoorbeeld ook een gemeente Katwijk - de regio Katwijk valt onder de gemeente Rijnsburg... eigenlijk één gemeente. Dat scheelt enorm. Die man heeft zoveel succes. Vorige week dinsdag was ik er nog. Dan sta je in de hal te wachten en dan komt er een RO-er op je af van 'ha, jij hier? Van de ondergrond? Hoe staat het ermee? Goh, ik had nog commentaar geleverd van dit en dat... wat heb je er allemaal mee gedaan?' Daar in de organisatie zijn ze helemaal enthousiast."

"Ze remmen de anderen af."

Potentialiteit rekt de mogelijkheden op. Claude vertelt: "Mensen die gewend zijn met gebiedsontwikkeling om te gaan zeggen 'ja maar, volgens mij doen wij dit al... alleen zit er nu een

aantal thema's in, die kom ik niet zo vaak tegen. Bij de methodiek, de methode, zeggen ze: 'daar heb ik wel gevoel bij.'"

Henk P vertelt over de drempel voor bodemmedewerkers om collega's uit andere werkvelden mee te nemen naar een workshop: "'Vinden jullie het lastig om collega's mee te vragen? Wat belemmert jullie?' Toen kwamen er wat ervaringen op tafel. Uiteindelijk is het iedereen gelukt om tenminste één collega mee te nemen."

"Er kon daar ter plekke bijna zaken worden gedaan. Dat is mooi om te zien... dat mensen elkaar 'toevallig' ontmoeten en je dit soort dingen voor elkaar kunt krijgen."

Henk P merkt op dat er ook echte concrete resultaten zijn geboekt: "Er was iemand die regelt het grondverzet in ZHZ en er bleek een behoefte aan grond te zijn. Er kon daar ter plekke bijna zaken worden gedaan. Dat is mooi om te zien... dat mensen elkaar 'toevallig' ontmoeten en je dit soort dingen voor elkaar kunt krijgen."

Echter, als er geen potentialiteit is, kan deze ook niet worden aangeboord. Blokken beton veranderen niet plotseling in vloeiend water. Zo stelt Martijn vast: "Een paar mensen zegt van 'goh, een goed verhaal' maar er is ook een grote groep van 'ik weet nog steeds niet waar het over gaat. Ik weet niet wat ik ermee moet. Die AMvB komt eraan... dat zal wel. Als die melding binnenkomt, dan weet ik niet wat ik ermee moet gaan doen.'"

"Het voordeel van dit project was: er was een duidelijke vraag. Ze wilden iets en dat scheelt als een slok op een borrel."

Deels is vanaf het begin van ILB-2 duidelijk wie visie heeft en de energie om daadwerkelijk met nieuwe of hernieuwde inzichten aan de slag te gaan. Dat zijn de 'early adaptors.' Bij hen was de potentialiteit al voor een groot deel ontsloten. Bij een aantal mensen is pas in het verloop van het traject het licht gaan schijnen. Mensen die in eerste instantie op de achtergrond zijn gebleven bleken stuwende krachten te zijn. Daarmee is de *arenaparadox* in beeld gekomen. In een verandertraject moet je (1) vooral de aandacht richten op de 'early adaptors' - in sommige literatuur ook wel 'change agents' genoemd - en (2) de aandacht vooral richten op een brede groep van mensen - voorlopers en achterblijvers - want potentialiteit kan lang verscholen blijven. Potentialiteit bevindt zich in eerste instantie in het domein van de totale onwetendheid (zie figuur 6.2).

8.2 Concrete vraag als startpunt... en daarna oprekken

In Utrecht weet Sytske dat er daadwerkelijk een impuls van het project is uitgegaan: "Dat weet ik, omdat je ziet dat mensen aan het nadenken zijn gegaan. Dat ze op een spoor zitten... Het project in Utrecht ging over een heel concreet onderwerp: bodeminformatie. Het voordeel van dit project was: er was een duidelijke vraag. Ze wilden iets en dat scheelt als een slok op een borrel. Als je begint met een concrete vraag, ook al bedenk je van 'nou, ik weet niet of je dit moet willen' - is dat een echt startpunt."

Vraag: "Wat was die vraag?"

Sytske: "We willen een éénlocatielijst!" Dat is heel erg gedacht vanuit de bodemverontreiniging. Wat ze daarmee bedoelen is : gemeenten en provincies hebben informatie over locaties waar bodemverontreiniging is, maar iedereen beheert het op z'n eigen manier. Er is dus niet een eenduidig overzicht voor de hele regio of de hele provincie. Wat je dan zegt is 'we gaan kijken of we één lijst kunnen maken, waarop elke locatie maar één keer voorkomt en dat de informatie die daarbij hoort - of deze nu bij de gemeente zit, bij de Omgevingsdienst of de provincie - daaraan gekoppeld kan worden. In de digitale wereld kan alles... dus dit moet kunnen."



Figuur 8.2. Geleidelijk aan het licht zien.

Sytske vervolgt: "Ik ben met dat startpunt begonnen, met de éénlocatielijst, maar het gesprek opgerek: 'hoe zit dat verder met de ondergrond? Waar gaat het ondergrondbeleid naartoe en welke rol speelt bodeminformatie daarin? Hebben jullie daar al over nagedacht?' Daar kreeg ik toen hele leuke gesprekken. Het is sowieso voor mij een leerpunt geweest, de waarde van één op één gesprekken. Dat werkt heel erg goed. Je bent bij de mensen thuis en komt erachter van wat er echt speelt."

"Ik ben met dat startpunt begonnen, met de éénlocatielijst, maar het gesprek opgerek: 'hoe zit dat verder met de ondergrond?'"

"We hebben er ook nog een workshop gedaan," zo gaat Sytske verder, "over die éénlocatielijst. Het bleek dat er wel draagvlak voor is, maar dat er geen urgentie wordt gevoeld... plus het feit dat er geen geld is. Dus reken maar uit."

Sytske: "We hebben het vooral gehad over: 'wat willen jullie met dat bodeminformatiebeheer? Ga er nou maar vanuit de saneringen alleen minder worden en er minder geld voor komt. In 2015 is de

bodemsaneringsoperatie klaar - althans dat is de bedoeling - en dus zou bodeminformatiebeheer gebaat zijn bij verbreding van de scope. Er is ondertussen bodemontwikkelingsbeleid dat vraagt om integraliteit, wat de roep om informatie alleen maar groter zou maken. Dus kunnen jullie met jullie expertise en ervaring op dit vlak daarop inspringen? Dat is misschien een nieuwe toekomst."

"Wat willen jullie nou met dat bodeminformatiebeheer? (...) Er is ondertussen bodemontwikkelingsbeleid dat vraagt om integraliteit, wat de roep om informatie alleen maar groter zou maken. Dus kunnen jullie met jullie expertise en ervaring op dit vlak daarop inspringen? Dat is misschien een nieuwe toekomst."

Sytske: "Ik heb daar niet de ambitie bij van dit heeft de wereld nu echt geschokt, maar het feit dat je het aanraakt om na te denken buiten de gebaande paden, daarvan denk ik 'ja, daar is die impuls voor bedoeld!'"

Sytske: "Mensen zeiden van 'goh, dit doen we eigenlijk nooit! Het is echt goed dat we dit doen.' Dan denk ik: er is iets gebeurd. Dat mensen iets zien 'die doet het zus en die doet het zo. Dat is verschillend en daar kunnen we leren van elkaar.' Je bouwt een netwerk op en realiseert jezelf 'ja, de toekomst is onzeker en we moeten onze bakens gaan verzetten.' Dat je dat aanraakt, die onderwerpen... en daar iets ziet gebeuren... ik heb geen lege blikken gezien."

"Maar het feit dat je het aanraakt om na te denken buiten de gebaande paden, daarvan denk ik 'ja, daar is die impuls voor bedoeld!'"

8.3 Bodemman moet opeens verbreden

Zoals gezegd, niet iedereen zet in het ILB-2 traject in de richting van verbreed bodembeleid of de ecosysteemdiensten. Martijn signaleert: "Vaak is het proces gestart bij één of twee enthousiastelingen in de regio, zo van 'er is subsidie, dus laten we een voorstelletje doen.' En dan hobbelt daar een bult aan mensen achteraan die nog zitten van 'wat motten we ermee?' of 'mot ik dit wel willen kunnen?'"

"Ik denk dat er tijd voor nodig is, voorstellingsvermogen en nieuwsgierigheid."

Roelof gaat hierop verder: "Ik denk dat er tijd voor nodig is, voorstellingsvermogen en nieuwsgierigheid."

Claude reageert hierop: "Ja, je moet het kunnen en er lol in hebben. Ik heb iemand gehad die is gewoon omgevallen, tijdens het proces. Je zag dat hij er moeite mee had om die verbindende rol, die hij opeens had, in te vullen. Eerst werkte hij alleen binnen bodem, en nu gingen wij de gehele organisatie door. Op een gegeven moment vergt dat toch teveel. Het is zo'n andere rol, dat het teveel kan zijn. Het is niet iedereen gegeven. We gingen ook op zoek naar bestuurlijk draagvlak en

dan krijg je al heel snel terug van 'kan de markt dat niet doen?' Ze willen ook getallen zien. En 'wat gaat er mis als we niks doen?' Dan moet je toch echt een stapje terug... omdat je wilt dat het ook echt zin heeft."

"Ik heb iemand gehad die is gewoon omgevallen, tijdens het proces."

Gedragbeïnvloeding?

Henk P ziet ook dat mensen niet opeens gaan veranderen: "Mensen worden - en nu zeg ik het negatief - als het ware gedwongen te verbreden in de ondergrond. Terwijl dat misschien niet de meest logische verbreding voor hen is. Dat gebeurt ook in dit soort ILB trajecten. We stimuleren hen te verbreden in de ondergrond. Maar ik zie geen trajecten - misschien zijn ze er wel - waarbij bodemmens andere plekken binnen de milieuwereeld opzoeken, zoals geluid, geur, externe veiligheid... Dat ligt mogelijk meer voor de hand. (...) De mensen zijn specialist en zitten en een bepaalde cultuur en een manier van denken. Als Bodem dan geen brood meer oplevert, dan kunnen ze beter in een andere milieusector aan de slag gaan, omdat de manier van denken daar bijna gelijk is."

"Maar ik zie geen trajecten - misschien zijn ze er wel - waarbij bodemmens andere plekken binnen de milieuwereeld opzoeken, zoals geluid, geur, externe veiligheid... Dat ligt mogelijk meer voor de hand."

9 Reflecties en conclusies

Wie door de verhalen heen leest bemerkt dat er successen zijn geboekt bij ILB-2, vooral waar het 't aanboren van potentialiteit betreft. Deels is het praktijkwiel echt gaan draaien, maar voor een ander deel hapert het nog steeds. Het is dan ook een impuls geweest, en niet een volledig implementatietraject. De ogen zijn geopend, er is plaatselijk enthousiasme ontstaan en er zijn enige concrete producten opgeleverd. Toch zou je willen dat de ingezette ontwikkelingen doorgezet worden... in ieder geval dat de bereikte resultaten niet eroderen. Er zijn verwachtingen gewekt. Karen stelt: "Nu is mijn zorg van: nou, we hebben dit aangereikt. De regio's zijn geïnformeerd en enthousiast. Maar om echt door te kunnen gaan... ze hebben geen middelen."

9.1 De strijd van de adviseurs (p20)

De adviseurs hebben een intensief proces doorlopen, waarbij wel opgemerkt kan worden dat de ene adviseur actiever is geweest met het opzoeken van de paradoxen dan de ander. Waar processen zijn ingevuld door vooral werkzaamheden zelf te doen (p1), er leuke activiteiten zijn georganiseerd (p20) door vooral groepen (p3) van 'early adaptors' (p19) bij elkaar te halen, gericht op processen met weinig onzekerheden (p16), kunnen betrokkenen erg enthousiast zijn, maar is relatief weinig bereikt. Mensen zijn dan bevestigd in dat wat ze toch al wisten. De echte impuls ontstaat als van de paradoxen beide takken worden verkend en levend worden gehouden.



Figuur 9.1. Een Odysseaanse ontdekkingsstocht (bron: <http://historianet.nl>).

Daarbij heeft vooral de uitbestedingparadox een pittige uitdaging opgeleverd voor de adviseurs. Henk P stelt: "Wij faciliteren. Inhoudelijk zijn de onderwerpen van hen." Maar dat blijkt niet altijd even eenvoudig waar te maken. Het surfen over de paradoxen heeft een Odysseaanse karakteristieken, waarbij je in een aantal gevallen tevreden moet zijn als je slechts een klein stukje bent opgeschoven, of zoals Henk P het stelt: "Het is veelal een kwestie van trial and error. Je denkt dat je er bent, maar je blijft er vanaf glijden." Sytske vult aan: "Er zijn in een dergelijk proces wel 1001 dingen die je niet in balans krijgt. Geleidelijk ga je steeds meer begrijpen van wat er speelt. Het

meeste bereik je als de betrokkenen *echt* iets willen bereiken. Dat geldt zowel voor de opdrachtgevers als voor de adviseurs."

De mesoparadox (p4) loopt als rode draad door alle projecten heen. "Verdeel ik mijn aandacht of ga ik focussen." Sytske concludeert: "Soms waren projecten te groot en waren er te veel mensen bij betrokken. In regio Groningen deden 23 gemeenten mee en heb je dus ook 23 opdrachtgevers. Voor een impuls is dat niet handig. Daardoor blijft het abstract." Cases laten solliciteren?

Martijn signaleert: "Iedereen was echt enthousiast, maar vervolgens een stap verder maken...? Ik had daar vorige week een soort evaluatie, van 'wat komt er nu uit de workshops en hoe zou je verder willen met deze groep?' Dan zien ze dat er toch niet echt inzitten. Er zit nog een drempel om verder te gaan."

"Wat er achteraf gebeurt," zo vervolgt Martijn, "als je het gaat evalueren en je wilt dat ze het enthousiasme dat er is gaan vasthouden, dat ze zeggen van 'dit was een goede voedingsbodem... en nu gaan we het een stap verder brengen. Dan zie je dat ze in de waan van alledag komen en niet goed weten hoe ze daarmee om kunnen gaan."

"In de Oosterschelderegio is men erg tevreden... maar we hebben nog geen ruzie gehad."

Roelof constateert: "Ik vind wel dat het soms nog teveel aan de leuke kant zit. 'We hebben geen tijd voor leuke dingen.' Het gevoel voor urgentie is nog niet altijd aanwezig." Daarmee is de *plezierparadox* in beeld gebracht. Enerzijds moet (1) een proces leuk en inspirerend zijn, anderzijds moeten (2) adviseurs het ook aandurven een proces vervelend en confronterend te maken. In de spanning die daardoor ontstaat kan het gaan vonken. Henk P herkent dit: "In de Oosterschelderegio is men erg tevreden... maar we hebben nog geen ruzie gehad. De bewustwording is er nu wel, maar nu moeten we doorpakken. Ik denk dat we daar eigenlijk nog wel drie à vier maanden nodig hebben om echt voortgang te boeken. Dat zou moeten in de vorm van een actieprogramma dat door bodem en ruimte gedragen wordt en daadwerkelijk wordt uitgevoerd."

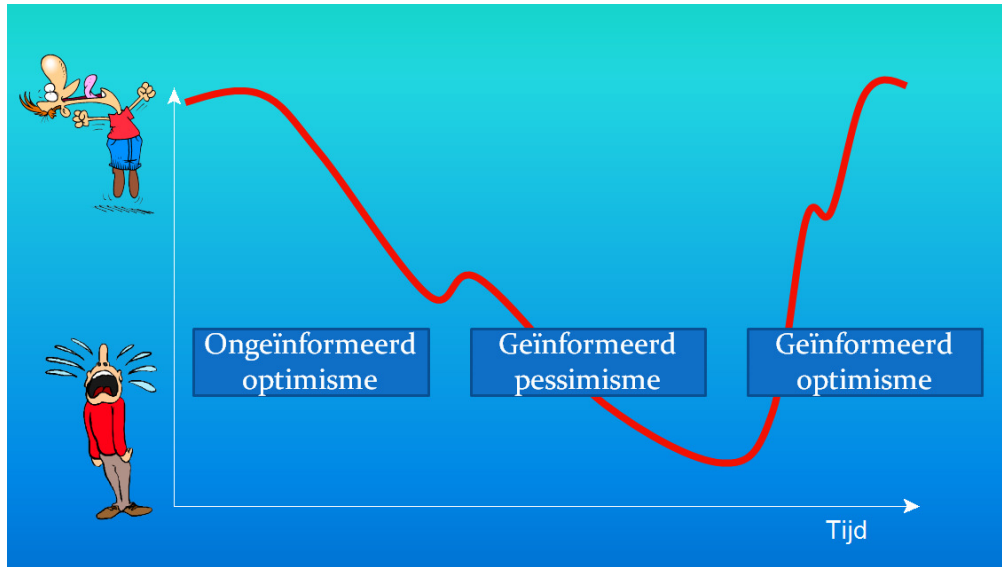
"Je ziet dat het heel grillig verloopt, maar blijkbaar was dat nodig."

Jasper ziet de worsteling: "We hadden een sessie gedaan, waarbij we hebben vergaderd, over ditjes en datjes en over wat wel en wat niet mag. En de eigenlijke opzet van 'zo gaan we het doen' daar zijn we niet aan toe gekomen. Je ziet dat het heel grillig verloopt, maar blijkbaar was dat nodig."

9.2 Voorbij ongeïnformeerd optimisme

Veel processen verlopen zoals weergegeven in figuur 9.2. Het begint positief en eindigt positief. Maar tussenin is het even heel vervelend. De figuur geeft inzicht in hoe de plezierparadox doorwerkt in een verandertraject. Het meest nadrukkelijk is het verloop in beeld gekomen bij het project van Sytske in Groningen. Eerder in dit narratief - in 2.5 - heeft ze beschreven hoe prettig de inspiratiedag in Groningen is verlopen. Het vervolg nam een wending: "Die inspiratiedag was echt heel erg leuk - 'dat moeten ze vaker doen' denk ik dan - maar we hebben een follow up dag gehad. Nou... daar lusten de

honden geen brood van. Dat was echt niet leuk. Ik kan het uiteindelijk wel van mij afzetten, maar ik dacht wel van 'nou, we beginnen gewoon weer overnieuw.'"



Figuur 9.2. Drie stadia in een complex proces

Sytske vervolgt: "Ik had huiswerk meegegeven om, vanuit wat ze hadden meegemaakt op de inspiratiedag, na te denken over een punt -niet eens een bodemthema - waar ze mee verder willen. 'Bedenk voor wie het nog meer belangrijk is, wat je ermee wilt bereiken en wat je dan zelf moet doen.' Ik wilde in groepjes werken en een top 3 maken. Ik ben helemaal van de top 3. En als de groepjes dat verder concreet maken, dan kunnen we een programma maken voor 2013. Wat gaan we dit jaar nog doen? Er zaten echter een paar mensen bij die een ontzettend negatief stempel drukten. Ik heb gezegd: 'dit is geen project dat jullie over de schutting gooien en dat ik vervolgens ga uitvoeren. Het is het idee van de impuls dat jullie daar zelf over gaan nadenken. Er ontstond toen een discussie, waarbij ik dacht van: 'zie je wel, die onduidelijke verwachting van wat wil je nou bereiken met z'n allen in ILB, dat komt er nu wéér uit...'"

"We hebben een follow up dag gehad. Nou... daar lusten de honden geen brood van."

"Anderen vielen bij," zo gaat Sytske verder, "'dat het helemaal niets opleverde' en dat we precies hetzelfde gingen doen als in september (op de startbijeenkomst). Ik zei: 'ik vind het jammer dat je jezelf niet de kans hebt gegund om iets verder te komen dan dat...'. Ik had verwachtingen en de medewerkers van gemeenten hadden verwachtingen en het bleek dat deze niet volledig overeen kwamen. Jammer dat we daar zo laat pas achter kwamen."

Uiteindelijk is het goed gekomen en is iets ontstaan van geïnformeerd optimisme. De negatieve teneur is eraf gegaan. Er zijn ideeën gevormd voor uitwerking door drie groepen: (1) bodemenergie, (2) waterberging en het rioleringsplan en (3) "van bodemadviseur naar bodemgids binnen de gemeente." De werkgroep als geheel heeft aangegeven dat ze het ILB2-traject als inspirerend en leuk

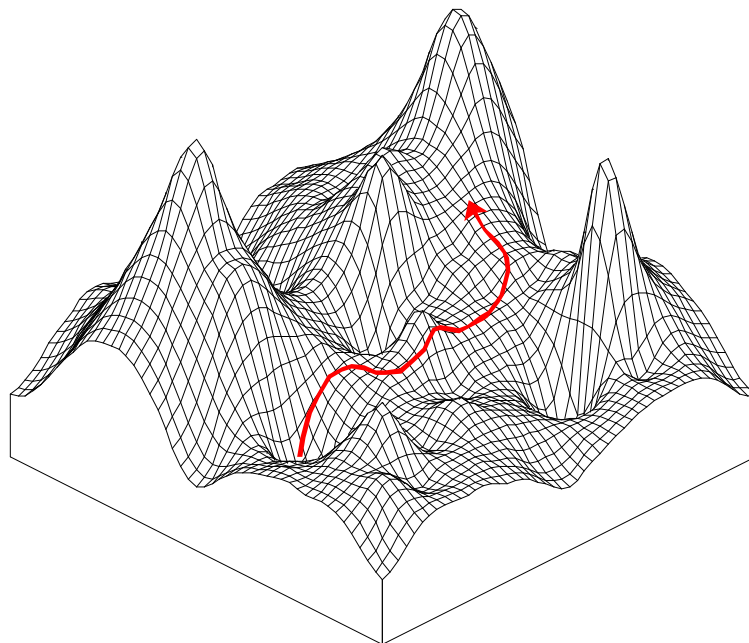
heeft ervaren. Zij waren dan ook intensiever betrokken bij de impuls, dat zou het verschil kunnen maken in het verwachtingen management.

Henk P verbaast zich over dit verloop. "Sytske heeft het wel aangedurfd confronterend te zijn." Henk concludeert: "In het begin is er sprake van veel totale onwetendheid. In het proces wordt dat gekende onwetendheid. Als je weet wat je niet weet, weet je meer dan dat je niet weet. En dat is goed! Het besef is er dan. Maar dan gaan opdrachtgevers reageren van 'Jij bent de adviseur, dus jij gaat ons vertellen hoe het moet!' Dan vraagt het moed om door te zetten en een weg te vinden waarin de opdrachtgever zich meer bewust wordt wat zijn of haar probleem of uitdaging is."

"Als je weet wat je niet weet, weet je meer dan dat je niet weet."

9.3 Verhaallijnen door een overlevingslandschap

Voor zowel opdrachtgevers als adviseurs is op een gegeven moment het ILB-2 traject afgerond. Eén van de adviseurs stelde: "Het doel is gehaald. Maar wat is doel? Wat heeft het opgeleverd? Het is een ontdekkingsreis geweest." Langs de vier hoekpunten en via het wakker kussen van potentialiteit hebben zich spannende verhalen ontvouwt, voor een belangrijk deel met een open einde. Als adviseurs faciliteer je de opbouw van deze verhalen. Je draagt bij aan de navigatie tijdens een Odysseaanse reis door een overlevingslandschap (zie ook figuur 1.1). Het begrip overlevingslandschap staat symbool voor de oriëntatie bij complexe vraagstukken waarbij pieken gunstige plekken zijn om te verkeren en dalen ongunstige.



Figuur 9.3. Een verhaallijn door het overlevingslandschap.

Het is de kunst zo hoog mogelijk in het landschap te komen en te blijven, zowel voor individuen als groepen. Dat lijkt in eerste instantie op een optimalisatievraagstuk. Je rekent uit wat de hoogste plek is en daar manage je dan het proces naartoe. Echter, bij complexe vraagstukken ligt dat anders. Er zijn drie kenmerken van het overlevingslandschap die een reis erdoorheen uitdagender maken. Ten eerste, het landschap is niet statisch, maar beweegt. Wat pieken zijn, kunnen dalen worden, en

andersom. Zo stelde een adviseur: "Voorheen was bodem pas bodem als het uit Den Haag kwam. Dat is nu volledig veranderd." Je kunt dan ook niet stilstaan. Stilstaan met een houding van "dit was vroeger een gunstige positie dus zal het ook een gunstige positie blijven" zorgt voor problemen op de langere termijn, en wellicht al op de korte termijn. De kunst van het navigeren vraagt om zo nu en dan versnellen en zo nu en dan vertragen. Hier en daar even een sprintje, maar ook even stilstaan om alles goed op je in te laten werken. Dan ga je begrijpen wat je weet.

Ten tweede, betrokken mensen hebben verschillende beelden van wat pieken en dalen zijn. Wat de één percipieert als een gunstige positie wordt door iemand benoemd als iets dat we absoluut niet moeten willen. De kracht van de adviseur is dat hij of zij de dialoog levend houdt en ervoor zorgt dat beelden gedeeld worden en ervaringskennis gaat stromen. Daardoor weten de mensen in ieder geval welke beelden anderen hebben en kunnen ze hun navigatie daarop aanpassen. Interesse en nieuwsgierigheid zorgen ervoor dat nieuwe delen van het landschap worden verkend en door handelend op te treden - te doen - zien we lokaal veranderingen optreden. Landschap en gedrag beïnvloeden elkaar.

Ten derde, het landschap is gehuld in een mist van ingewikkeldheid en de eigen organisatie zet - vanwege de fragmentatie - slechts een klein deel in het licht. Hierdoor is het uitzicht beperkt. Sommige mensen proberen handelingen te verrichten in de Schaduw, daar waar het licht niet doordringt. Anderen blijven stokstil op hun plek staan, bang voor dreigingen - onzekerheden - verderop. Ze slaan hun handen voor de ogen. Goed adviseurschap betreft het vermogen eenvoudig aan te reiken waardoor de mist van ingewikkeldheid enigszins optrekt en de schoonheid van het complexe landschap kan worden ervaren. Door in bescheidenheid stappen te zetten en valkuilen zoveel mogelijk te mijden, wordt het mogelijk om zelfs bij zwaar weer een goede route te vinden.

9.4 Vervolg

Al met al kan worden geconcludeerd dat het niet eenvoudig is geweest, maar dat er wel een impuls is gegeven. Voor een deel is er blijvend resultaat geboekt, voor een deel zal het balletje (figuur 1.1.) weer terugrollen. Dat is moeilijk aan te geven. Er is wel een breed gevoel aanwezig bij de verschillende adviseurs dat het gewenst is om het proces door te zetten. Er is iets in beweging gezet en als er op relatief korte termijn een vervolg komt, kunnen de resultaten concreter worden. Juist door de inzichten die nu zijn verkregen kan het gerichter. Geen schot hagel meer, maar gerichte kogels. Henk P geeft daarbij als suggestie mee dat "niet alleen adviseurs moeten solliciteren, maar ook opdrachtgevers." Het gaat erom met mensen aan de slag te gaan die *echt* iets willen bereiken.

Vervolgprojecten kunnen klein, lokaal en concreet zijn en worden doorlopen met een kleinere groep van mensen uit verschillende Sferen. Dus niet alleen met bodemprofessionals. Er kan dan worden voortgebouwd op de ervaringen die in voorliggend narratief zijn beschreven, waarbij de twintig genoemde paradoxen levend worden gehouden. Door minder te doen met workshops - leuke en inspirerende sessies - maar door in de *echte* praktijk - voorbij de papieren werkelijkheid - niet alleen te praten maar ook te *doen*, ontstaan nieuwe vormen van vakmanschap voor medewerkers in de bodemwereld.