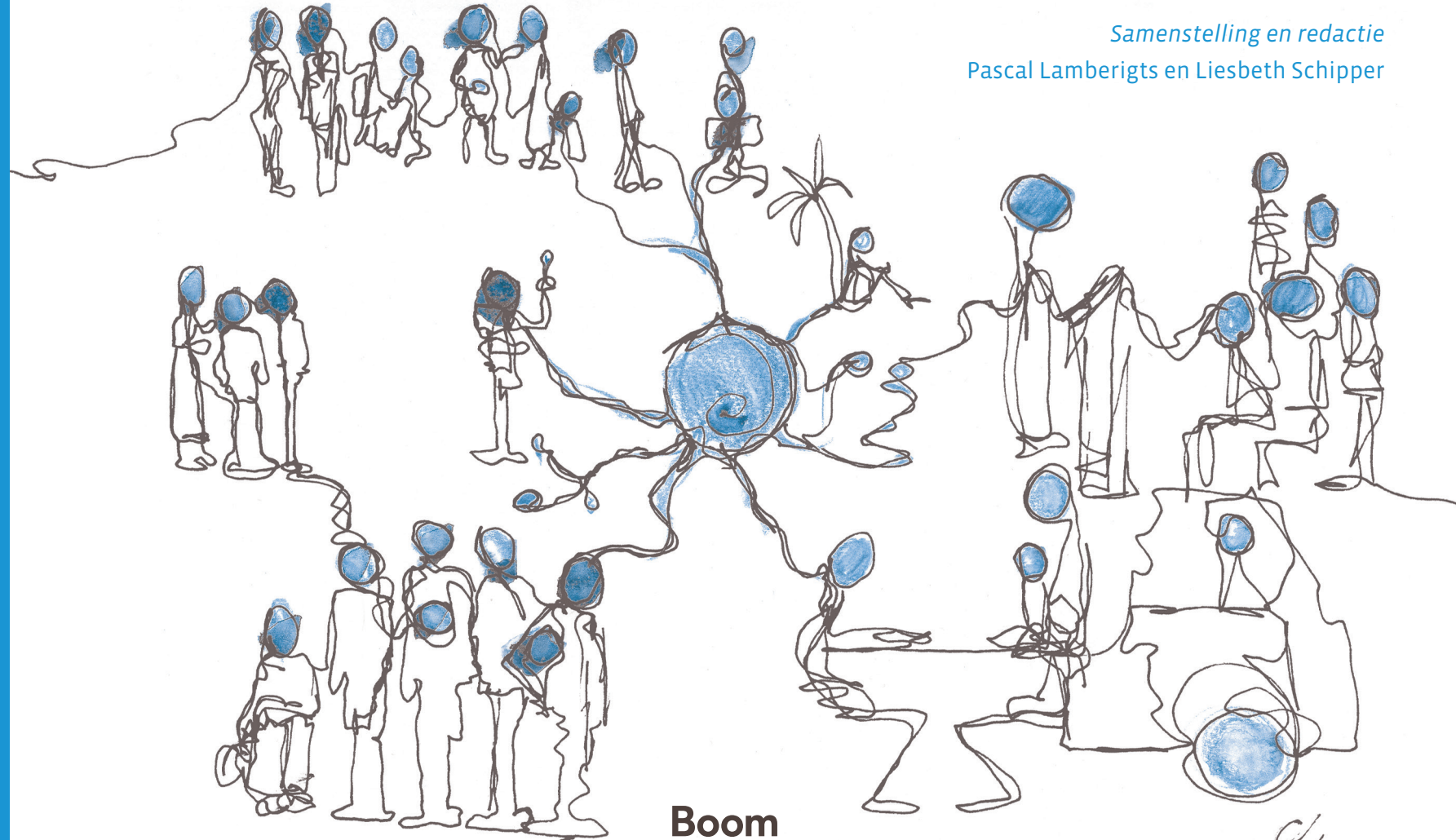


GEDEELDEIGENAARSCHAP

Nieuw perspectief op samen werken aan maatschappelijke veranderopgaven

Samenstelling en redactie
Pascal Lamberigts en Liesbeth Schipper



Boom

cl
15

GEDEELDEIGENAARSCHAP

Nieuw perspectief op samen werken aan maatschappelijke veranderopgaven

Samenstelling en redactie
Pascal Lamberigts en Liesbeth Schipper

Boom

INHOUD

Voorwoord _ 7

GEDEELD EIGENAARSCHAP, EEN INTRODUCTIE _ 13

Samen werken aan complexe
veranderopgaven _ 15
Een andere kijk op samenwerking _ 19
Betekenis voor de rolopvatting
van professionals _ 23
Voor wie is dit boek bestemd? _ 23
De opbouw van dit boek _ 24
Resumé _ 26

1 **KIJK OP TRANSITIES** _ 29

1.1 Introductie _ 31
1.2 Een bestuurskundig
veranderperspectief _ 31
1.3 Een bedrijfskundig
veranderperspectief _ 33
1.4 Vijf veranderprincipes voor transities _ 36
1.5 Resumé _ 51

2 **WERKEN AAN EEN ONDERNEMENDE STRATEGIE** _ 53

2.1 Introductie _ 55
2.2 Bouwstenen voor ondernemende
strategieontwikkeling _ 55
2.3 Meerwaarde van het
businessperspectief _ 58
2.4 Drie fasen voor ondernemende
strategieontwikkeling _ 62
2.5 Synchroniseren _ 65
2.6 Programmeren _ 69
2.7 Realiseren _ 73
2.8 Resumé _ 81

3 **STURING IN SAMENWERKINGS- PROCESSEN** _ 83

3.1 Introductie _ 85
3.2 Twee sturingsprincipes in
samenwerkingsprocessen _ 85
3.3 Naar een effectief procesontwerp _ 89
3.4 Resumé _ 104

4

PROGRAMMA'S ALS EXPEDITIE _107

- 4.1 Introductie _109
- 4.2 Bewegen tussen hiërarchie en netwerk _110
- 4.3 Programmamanagement als 'expeditie' _115
- 4.4 Van wal steken _119
- 4.5 Varen _128
- 4.6 Aanleggen _133
- 4.7 Leiderschap in programma's _136
- 4.8 Resumé _144

5

DIALOOGWIJZER: HOE EEN GEDRAGEN VERHAAL TOT HANDELEN LEIDT _147

- 5.1 Introductie _149
- 5.2 De meerwaarde van een dialoog _149
- 5.3 Fasen in een dialoog _155
- 5.4 Verbindend faciliteren _176
- 5.4 Resumé _191

6

ROLLEN KIEZEN ÉN WAARMAKEN _193

- 6.1 Introductie _195
- 6.2 Governance als context _195
- 6.3 Het Rolmodel in vijf stappen _200
- 6.4 Stap 1: Kies positie en de rol _203
- 6.5 Stap 2: Vul de rol in _210
- 6.6 Stap 3: Formuleer en toets acties _213
- 6.7 Stap 4: Verken de competenties _219
- 6.8 Stap 5: Evalueer de keuzes _223
- 6.9 Resumé _227

7

LEREND EVALUEREN _229

- 7.1 Introductie _231
- 7.2 Reflecteren, leren en verbeteren _231
- 7.3 Leertheorieën _234
- 7.4 Naar een lerende evaluatie _238
- 7.5 Vier verbindende principes _242
- 7.6 Resumé _271

8

SUCCESVOLLE TEAMS VOOR GEDEELD EIGENAARSCHAP _ 273

- 8.1 Introductie _ 275
- 8.2 Betekenis van programma's voor complexe opgaven _ 275
- 8.3 Vijf archetypische rollen _ 282
- 8.4 Essentiële interacties _ 287
- 8.5 Een succesvol team realiseren _ 291
- 8.6 Resumé _ 295

Over de auteurs _ 297

Bronnen _ 307

Index _ 315

VOORWOORD

‘De rechte lijn
is goddeloos!’

Friedensreich Hundertwasser, Oostenrijkse kunstenaar, 1928-2000

Wat is de overeenkomst tussen een succesvol samenwerkingsproces en een goed gesprek? In onze adviespraktijk hebben we geleerd dat het goede antwoord bestaat uit het stellen van een vraag!

Een vraag staat vanzelfsprekend voor nieuwsgierigheid, leergierigheid, oprechte interesse en openheid. Maar een vraag staat ook voor het uitstellen van een antwoord of oplossing. Werken aan opgaven zoals klimaatverandering, energietransitie of stedelijke concurrentiekracht kan niemand alleen. Eenvoudige oplossingen zijn niet voorhanden. Samenwerkingsprocessen zijn nodig waarin actoren vanaf het prille begin en gezamenlijk toewerken naar het vinden van de antwoorden op elkaars vragen. In de energieke netwerksamenleving van vandaag zijn er ambities en initiatieven genoeg. Om die tot resultaten te laten leiden zijn kennis, reflectie en ervaring nodig. Samen werken is een vak!

Al ruim 125 jaar adviseren ingenieurs en consultants van Royal Haskoning-DHV klanten bij het realiseren van hun ambities in het fysieke domein. Vaak vanuit een geloof dat oplossingen

maakbaar zijn. Zonder dat geloof zou het bijvoorbeeld ook nooit zijn gelukt om ons land te beschermen tegen overstromingen vanuit zee of de grote rivieren. Toch is ons bureau de laatste decennia sterk uitgebreid met adviseurs die juist de niet-maakbaarheid van de omgeving tot uitgangspunt nemen. Als strategie- en managementconsultants van een groot, wereldwijd opererend ingenieursbureau zijn we daarvan een tastbaar bewijs.

In dit boek staan alle antwoorden op de vragen die we elkaar en onze klanten en relaties hebben gesteld. Aanleiding voor het verschijnen van dit boek is het 15-jarig bestaan van onze adviesgroep SMC | Strategie en Management Consultants. Tussentijdse inzichten hebben we vanaf 2005 al gebundeld in onze *Strategiereeks*. Bij de bundeling en verdere uitwerking van deze uitgaven voor dit boek bleek de samenhang veel groter dan we hadden verwacht.

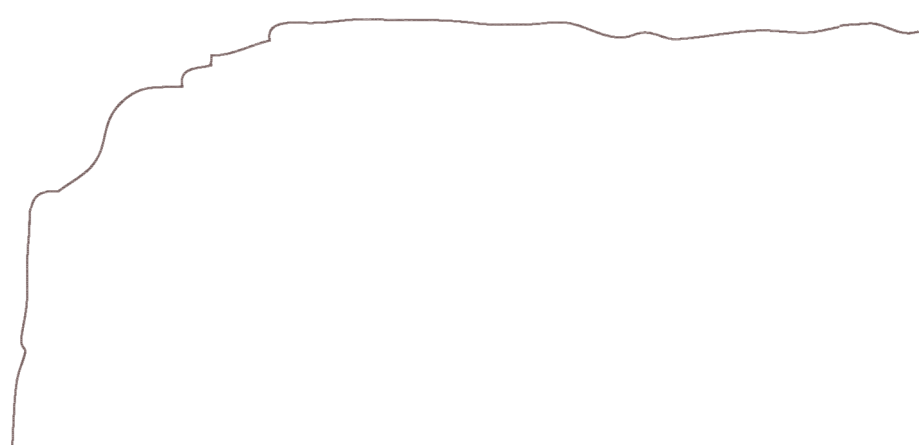
De rode lijn in ons denken bestaat uit het belang dat we toekennen aan ‘gedeeld eigenaarschap’ voor het realiseren van maatschappelijke veranderopgaven. En uit de overtuiging dat gedeeld eigenaarschap bewust vorm kan worden gegeven in processen van samenwerking tussen mensen. Daarin is het de kunst om te verbinden wat nog niet verbonden is, bijvoorbeeld ambities, kennis, belangen, of investeringen. Over hoe dat kan, gaat dit boek.

energie om ook in de komende vijftien jaar onze vragen te blijven stellen. Als start van een goed gesprek met onze klanten, partners, relaties en collega’s.

*Pascal Lamberigts en
Liesbeth Schipper*

Rotterdam, 1 september 2015

Waar een vraag altijd aan het begin van een verandering staat, markeert het antwoord nooit het einde. Elk antwoord roept weer een nieuwe vraag op. Dat geldt ook voor dit boek. Vele onderwerpen die aan de orde komen, markeren ons denken op dit moment. Over transities, strategieontwikkeling, programmamanagement et cetera. Ons werk als strategie- en managementconsultants is altijd klaar, maar nooit af. Dat maakt het boeiend. En geeft ons de



GEDEELD EIGENAARSCHAP EEN INTRODUCTIE

‘Alles wat je voor mij doet,
maar niet met mij,
doe je tegen mij!’

Mahatma Gandhi, leider van de Indische onafhankelijkheidsbeweging, 1869-1948

Niets is zo uitdagend als veranderen! In onze fysieke leefomgeving wordt met vallen en opstaan gewerkt aan belangrijke maatschappelijke veranderopgaven. Denk onder meer aan het voorsorteren op de klimaatverandering, de wereldwijde energietransitie en de omslag naar meer duurzame vormen van productie, consumptie en mobiliteit. Dat is geen gemakkelijke opgave in een maatschappij waarin de dynamiek op alle schaalniveaus groot is en de afhankelijkheid van partijen sterk is toegenomen.

Al deze veranderopgaven vragen om samenwerking en vertrouwen in elkaar. Dit boek benadert deze opgaven niet langer vanuit het perspectief van individuele organisaties, maar stelt het *gezamenlijke samenwerkingsproces* centraal. Van overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en burgers die alleen in goede samenwerking een effectieve bijdrage kunnen leveren. De kerngedachte is: als deze actoren elkaar proactief, vroegtijdig en in gelijkwaardige verhoudingen beïnvloeden bij hun strategische keuzes, leveren ze een veel effectievere bijdrage aan een meer duurzame leefomgeving. Alleen zo ontstaat het *gedeelde eigenaarschap* in de samenwerking om die keuzes ook met elkaar te kunnen en willen uitvoeren.

Dit vraagt van de initiatiefnemers van veranderopgaven de moed om hun strategische keuzes niet eerst zelf en

in beslotenheid, maar vanaf het prille begin samen met stakeholders en shareholders tot stand te brengen. Het vraagt van alle betrokken actoren bij de samenwerking om het bewustzijn van hun eigen rolopvatting en hoe ze effectief een bijdrage kunnen leveren. En het vraagt van de professionals om de kennis en vaardigheden voor het kunnen inrichten en begeleiden van complexe besluitvormings- en samenwerkingsprocessen zodat de gewenste verandering ook kan ontstaan.

Dit boek geeft ordenende principes en concrete handvatten voor de inrichting en begeleiding van samenwerkingsprocessen voor maatschappelijke veranderopgaven in het fysieke domein.

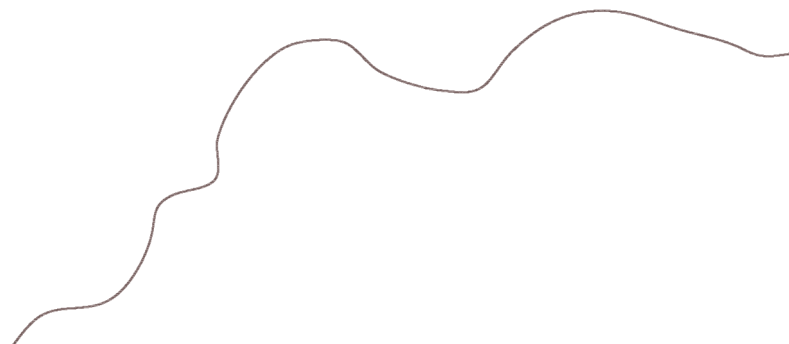
Samen werken aan complexe veranderopgaven

Het belang van samenwerking van mensen en organisaties om grote,

maatschappelijke opgaven te realiseren, is van alle tijden. In de ruimtelijke ontwikkeling van Nederland zijn de eeuwenoude strijd tegen het water met grootschalige inpolderingen en de voltooiing van de Deltawerken bekende voorbeelden. Maar ook de ontwikkeling van de Woningwet, de ontwikkeling van de landbouw en de aanpak van de stadsvernieuwing waren ingrijpende ontwikkelingen die niet zonder samenwerking tussen heel veel mensen en organisaties tot stand zouden zijn gekomen.

lijke opgaven als de energietransitie of klimaatadaptatie lijken van een andere orde. Ze kennen geen eenduidige en kenbare oplossingen vooraf, maar vragen om adaptieve strategieën waarin de lange termijn wordt verbonden met de korte termijn. Deze opgaven zijn van een veel grotere schaal en internationaal van karakter.

- 16 Voor de huidige maatschappelijke opgaven lijkt effectieve samenwerking steeds ingewikkelder. De Deltawerken of de aanpak van de stadsvernieuwing waren destijds grootschalige projecten, maar de oplossingen waren eenduidig en konden door een beperkt aantal grote spelers in een beperkte tijd worden gefinancierd en gerealiseerd. Actuele, maatschappe-





Uitgelicht:

Wereldwijde, maatschappelijke opgaven in de leefomgeving

Stedelijke concurrentiekracht

De helft van de wereldbevolking – circa 3,5 biljoen mensen – leeft in steden. In 2030 zal dit aandeel gestegen zijn tot circa 60 procent. Deze volgende fase in urbanisatie vraagt een nieuw evenwicht in welvaart en welzijn. Economisch sterke steden zijn een belangrijke troef in een mondiale concurrentiestrijd om investeringen. Maar economisch sterk is niet genoeg. Concurrentiekracht vraagt vooral een goede balans tussen het economisch, sociaal, cultureel en ecologisch kapitaal van steden. In veel steden in ontwikkelingslanden ontbreken nog vaak basisvoorzieningen, terwijl rond 90 procent van de stedelijke uitbreidingen in deze landen plaatsvindt. Water, voedsel, congestie, welzijn en gezondheid zijn opgaven voor alle steden wereldwijd.

Klimaatadaptatie

Het klimaat verandert onder invloed van menselijk handelen. Die conclusie staat vast volgens het IPCC, International Panel on Climate Change. De zeespiegel stijgt tussen de 30 en 80 centimeter tot 2100 en de weersomstandigheden worden extremer. De beschikbaarheid van voldoende en schoon water is een wereldwijde uitdaging. Deze opgaven concentreren zich in de grote, dichtbevolkte deltagebieden. Nieuwe, adaptieve strategieën zijn nodig om de strijd tussen land en water op een duurzame manier aan te gaan.

Energietransitie

Wereldwijd zijn we in onze energievoorziening nog sterk afhankelijk van grondstoffen die eindig zijn. De energievraag neemt toe, onder meer door opkomende economieën. Het aantal initiatieven neemt sterk toe om over te schakelen naar een energievoorziening op basis van meer duurzame energiebronnen als zon, wind en biomassa. Maar de belangen, weerstanden en de verschillen in aanpak tussen landen zijn groot. Het tempo van de verandering blijft daardoor nog steeds achter op de ontwikkeling van de energievraag.

Niemand kan deze opgaven meer alleen aanpakken. De krachten in de energieke samenleving leiden tot andere verhoudingen:

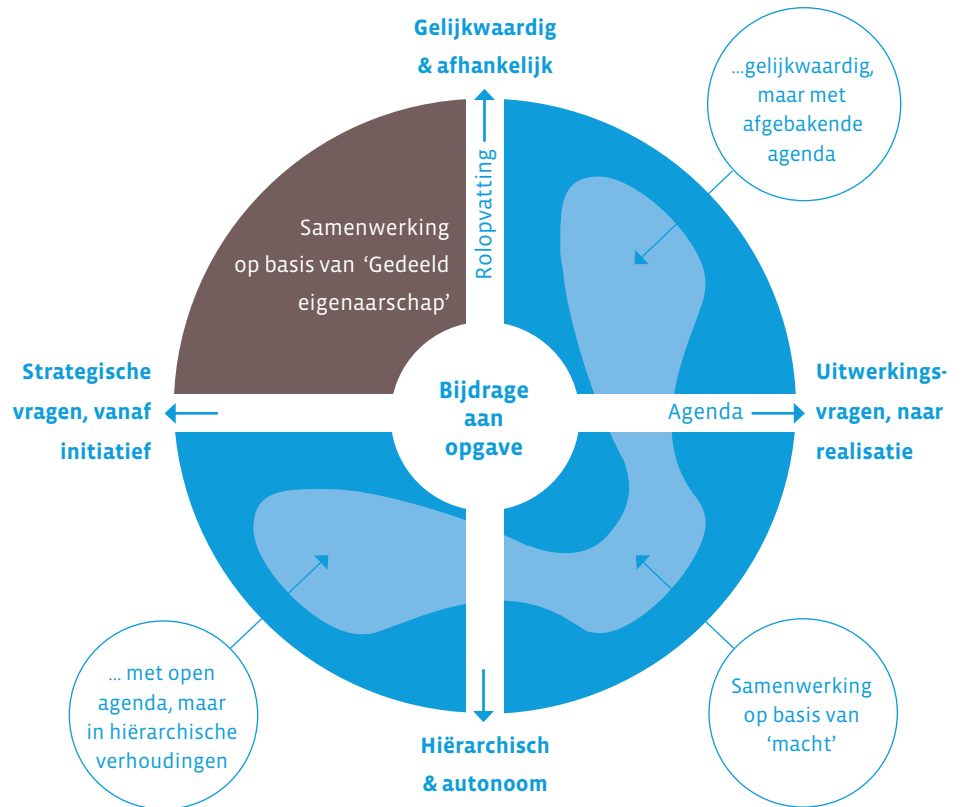
- Grote private partijen zijn veel afhankelijker van consumenten en ketenpartners geworden.
- Burgers en bedrijven nemen steeds meer initiatief en zijn steeds meer in staat om veranderingen af te dwingen.
- De dominantie en effectiviteit van overheidssturing vermindert en de publieke middelen om te investeren nemen af.

Samen werken aan maatschappelijke veranderopgaven kan dus niet meer worden gebaseerd op vanzelfsprekende verhoudingen en voorspelbare opgaven en oplossingen. Het vraagt om een 'gedeelde eigenaarschap' van actoren in een permanent veranderende omgeving.

‘De belangrijkste reden voor vermaatschappelijking zou de erkenning moeten zijn dat politiek en bestuur voor kennis en ervaring afhankelijk zijn van de inbreng vanuit de samenleving, dat de overheid het uiteindelijk niet alleen kan. [...] Dat vraagt om een andere overheid met een andere rolopvatting. Een overheid die randvoorwaarden schept voor een ordentelijk maatschappelijk verkeer, waarbij de samenleving zelf vormgeeft aan de invulling en uitvoering vanuit de eigen en gedeelde belangen.’ Aldus de Raad voor het Openbaar Bestuur in haar advies ‘Loslaten in vertrouwen’ uit december 2012.

Een andere kijk op samenwerking
Eigenaarschap verwijst naar de erkenning bij actoren dat ze – vanwege hun kennis, taken, bevoegdheden

of middelen – verantwoordelijkheid dragen voor een maatschappelijke veranderopgave. Van ‘gedeeld eigenaarschap’ is sprake als meerdere



Figuur 0.1
De positionering van 'gedeeld eigenaarschap' ten opzichte van andere vormen van samenwerking.

actoren wederzijds erkennen dat:

1. ze verantwoordelijkheid dragen en voelen voor een maatschappelijke veranderopgave;
2. ze in actie willen komen om daaraan een bijdrage te leveren;
3. ze elkaar nodig hebben en 'er niet alleen van zijn';
4. een samenwerking nodig is op basis van gelijkwaardigheid in houding en gedrag;
5. ze bereid moeten zijn om vanaf het prille begin hun strategische overwegingen en keuzes (en niet alleen de uitwerking daarvan) met elkaar te delen en te maken.

20

Dit betekent niet dat elke partij evenveel verantwoordelijkheid draagt of in dezelfde mate moet bijdragen. Het betekent wél dat elke partij zelf kan beslissen eigenaarschap te aanvaarden. Gedeeld eigenaarschap vraagt om een andere kijk op transities en op de dagelijkse samenwerking in com-

plexe samenwerkingsprocessen. Net als organisaties kunnen ook samenwerkingsprocessen worden ontleed in een aantal meer vaste, structuurbepalende componenten en meer flexibele, gedragsbepalende componenten. De vaste, structuurbepalende componenten bestaan uit:

1. *Strategieontwikkeling*: de wijze waarop organisaties en stakeholders komen tot een gezamenlijke strategie gericht op het gezamenlijke doel dat ze binnen de veranderopgave willen bereiken.
2. *Processturing*: de pijlers waarop een effectieve procesarchitectuur wordt gebaseerd.
3. *Programmamanagement*: de principes en de fasering op basis waarvan de samenwerking op het niveau van programma's wordt vormgegeven.

De meer flexibele, gedragsbepalende componenten bestaan uit:

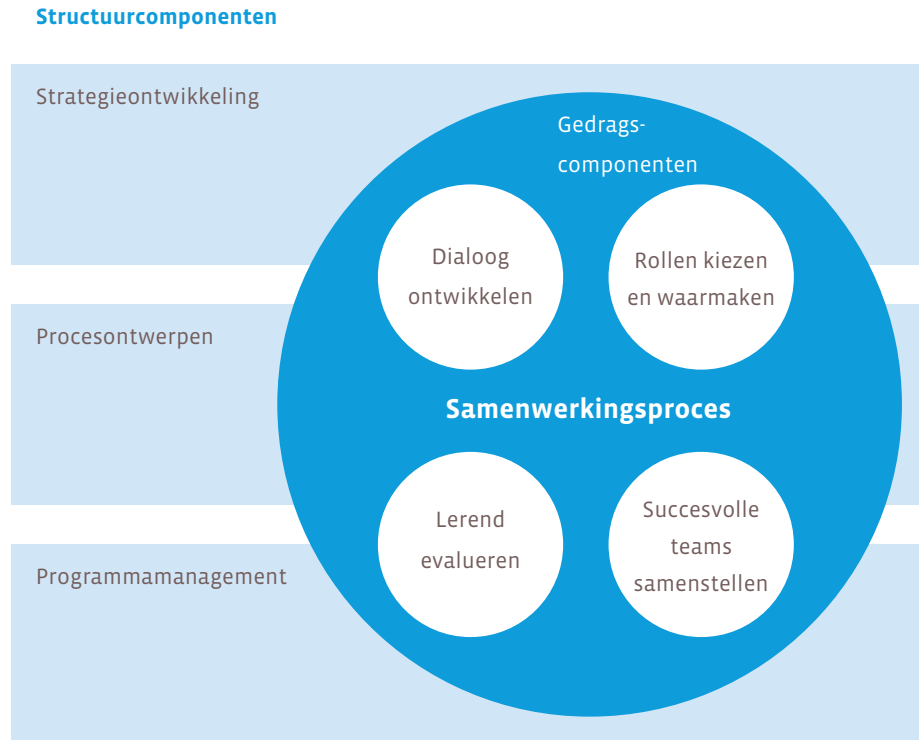
4. *Dialog*: de manier waarop organisaties en stakeholders communiceren en handelen.
5. *Rolbepaling*: de positie die organisaties en stakeholders voor zichzelf kiezen én waarmaken.
6. *Lerend evalueren*: de legerichte houding die mensen aannemen in samenwerkingsprocessen.
7. *Grensoverschrijdende teams*: de invulling van archetypische rollen en interactie in programma-teams.

Wij zien in onze praktijk dat gedeeld eigenaarschap implicaties heeft voor de strategie, het proces en de organisatiestructuren die nodig zijn om gezamenlijk aan opgaven te werken. Daarom werken we in dit boek het principe van gedeeld eigenaarschap uit in een nieuwe manier van strategievorming en processturing en in nieuwe manieren van organiseren en sturen in programma's.

Maar voor succesvol handelen op basis van gedeeld eigenaarschap zijn veranderingen in deze vaste onderdelen van een samenwerkingsproces niet genoeg. Ook tijdens het samen werken, zullen begeleiding, bijsturing en interventies nodig zijn gericht op het gedrag van mensen en organisaties. Effectieve interventies in samenwerkingsprocessen zijn die interventies die een appèl doen op de onderliggende belangen en waarden van actoren en bovendien tot stand komen in een proces waarin gestuurd wordt op samenhang en consistentie. Verbindingen leggen in gesprekken, van elkaar leren en rol- en taakvast opereren zijn ook belangrijke succesfactoren in de dagelijkse samenwerking. In dit boek werken we daarom het principe van gedeeld eigenaarschap ook uit voor de rol van dialoog, de explicitering van rollen, lerend evalueren en samenwerking in teams.

Figuur 0.2

Uitwerking van gedeeld eigenaarschap in structuur- en gedragscomponenten van samenwerkingsprocessen.



‘Consultants, adviseurs en managers die graag veranderingprocessen willen aansturen, maar niet goed in staat zijn het leidende beginsel te formuleren zullen uiteindelijk maar weinig nieuws weten te bewerkstelligen.’

Betekenis voor de rolopvatting van professionals

Gedeeld eigenaarschap heeft ook betekenis voor de wijze waarop professionals zich opstellen bij de inrichting en begeleiding van samenwerkingsprocessen. Als strategie- en managementconsultants voelen wij ons *mede-eigenaar* van de samenwerkingsprocessen die wij tegelijkertijd vanuit een *onafhankelijke*, vaak bemiddelende rol begeleiden. Hier zit een dilemma waarmee we in de praktijk leren omgaan, door dit dilemma expliciet te maken in onze opdrachten. Ons gevoel van eigenaarschap komt voort uit een diepgaande kennis en betrokkenheid bij de fysieke leefomgeving en met name bij een verdere verduurzaming daarvan. Verduurzaming is voor ons geen normatief, inhoudelijk perspectief. Niemand weet nog hoe een werkelijk duurzame maatschappij eruit zal zien. Verduurzaming is een proces

waarin iedereen binnen zijn eigen omgeving en invloedssfeer verbindingen zoekt. Verbindingen met de aarde, onze grondstoffen en levensvoorwaarden, en met andere mensen en met toekomstige generaties. Als we die verbindingen aangaan, is het altijd mogelijk vandaag duurzamer te besluiten dan gisteren. Dat is voor ons verduurzaming.

Elke consultant heeft daarnaast ook een eigen ‘kleur’ in de vorm van zijn of haar karakter, stijl, competenties, deskundigheid en eigenaardigheden. Wat ons ook bindt, is dat we deze gezamenlijke betrokkenheid en persoonlijke kleur nooit leidend maken in onze opstelling, maar altijd inzetten ten dienste van het samenwerkingsproces en van het doel dat daarin bereikt moet worden. Wij kiezen daarmee de rol van *kritische vriend* van onze opdrachtgevers en relaties, namelijk als *vriend* van de maatschap-

pelijke veranderopgave, maar *kritisch* op de wijze waarop de samenwerking die daarvoor nodig is, het beste vorm kan krijgen. Die rol doet bij ons een voortdurend appèl op leren en vernieuwen. De kleur van de consultant is daarmee slechts één van de kleuren op het pallet, waarmee het schilderij van een duurzamere toekomst gezamenlijk geschilderd kan worden.

Voor wie is dit boek bestemd?

Dit boek is bestemd voor iedereen die geboeid is door maatschappelijke veranderopgaven en daar op een professionele manier een concrete bijdrage aan wil leveren. Meer specifiek richten we ons op:

- Project- en programmaleiders bij overheden en bedrijven, die samen met de stakeholders van hun organisatie willen bijdragen aan maatschappelijke opgaven in de fysieke leefomgeving.
- Directeuren en bestuurders die

hun legitimatie willen geven aan een externe en op samenwerking gerichte oriëntatie van hun organisatie en willen bijdragen aan de vereiste competentieontwikkeling van de medewerkers binnen hun organisatie.

- Wetenschappers die een brug willen slaan tussen wetenschappelijk theorievorming over transitie- en verandermanagement en de concrete praktijk van overheden en bedrijven.
- Studenten die zich willen voorbereiden op een strategische en procesmatige rol bij overheden en bedrijven gericht op samenwerking met stakeholders en een meer duurzame leefomgeving.

aan grote, maatschappelijke veranderingen of transities?

- Hoe geven we het proces vorm waarin stakeholders gezamenlijk een strategie ontwikkelen? En wat is de meerwaarde van de businesscasebenadering in strategieontwikkeling?
- Wat is het verschil tussen een proces en een dialoog? En welke extra eisen stelt een dialoog aan het proces van samenwerking en besluitvorming?
- Hoe ontwikkelen we programma's waarin stakeholders effectief samenwerken aan een gezamenlijke ambitie?
- Hoe kies ik mijn rolopvatting en rolinvulling in samenspraak met mijn stakeholders? En hoe zorg ik ervoor dat de dagelijkse acties en keuzes consistent zijn met mijn rolopvatting?
- Samen werken is samen leren. Hoe zorgen we ervoor dat er

vanaf het begin geleerd wordt en onze leerervaringen worden verankerd in tussentijdse resultaten?

- Hoe zorg ik voor een optimale teamsamenstelling in mijn programma's en welke rollen en interactieprocessen moeten daarin worden geborgd?

De opbouw van dit boek

Na deze introductie worden in hoofdstuk 1 *Kijk op transities* vijf veranderprincipes geïntroduceerd als algemene inleiding op de vervolghoofdstukken. Deze principes zijn ontleend aan een combinatie van bestuurskundige en bedrijfskundige inzichten over effectief veranderen. De principes kunnen worden gezien als succesfactoren voor het laten ontstaan van gedeeld eigenaarschap in samenwerkingsprocessen.

Vragen die met behulp van het boek in de eigen praktijk kunnen worden beantwoord, zijn:

- Op basis van welke principes kunnen wij een bijdrage leveren

In hoofdstuk 2 *Werken aan een ondernemende strategie* worden drie fasen van strategieontwikkeling gepresenteerd, waarmee actoren gezamenlijk een strategie kunnen ontwikkelen voor de gewenste verandering. Elke fase heeft een inhoudelijke, aan de opgave gerelateerde kant en een procesgerichte, aan de stakeholders gerelateerde kant. Speciale aandacht wordt besteed aan de meerwaarde die het denken in *businesscases* kan hebben voor de strategieontwikkeling.

Hoofdstuk 3 *Sturing in samenwerkingsprocessen* geeft een verdieping op de wijze waarop actoren hun samenwerkingsproces kunnen inrichten. Uitgewerkt wordt hoe een procesontwerp kan worden ontworpen en ingevuld op basis van de ambitie om in dat proces tegelijkertijd resultaten te boeken, verbindingen te leggen én vernieuwing te realiseren.

In hoofdstuk 4 *Programma's als expeditie* staat vervolgens een nieuwe vorm van organiseren en sturen in samenwerkingsprocessen centraal. Het geeft aan hoe programmamanagement concreet vorm en invulling kan krijgen in verschillende fasen van een samenwerkingsproces. Daarbij worden concrete tips en valkuilen benoemd voor programmaleiders en wordt ingegaan op leiderschap in programma's.

In hoofdstuk 5 *Dialogwijzer* staat de verbindende en sturende kracht van taal en van sterke verhalen centraal. Er wordt een fasering uitgewerkt waarmee een effectieve en verrijkende dialoog kan worden opgezet en ingericht, met concrete tips voor de procesbegeleider en deelnemers aan een dialoog.

In hoofdstuk 6 *Rollen kiezen én waarmaken* wordt een concreet stappenplan uitgewerkt aan de hand waarvan een organisatie haar rol kan bepalen en op een consistente manier kan invullen tijdens het samenwerkingsproces. Ambitie en invloed zijn daar sleutelwoorden, evenals het consistent doorvertalen daarvan in resultaten, doelgroepen en instrumenten.

Hoofdstuk 7 *Lerend evalueren* stelt het leerperspectief centraal van mensen en organisaties in samenwerkingsprocessen. Aangetoond wordt dat een lerende houding vanaf het prille begin van een samenwerking heel effectief kan zijn in het realiseren van maatschappelijke veranderingen. Er worden principes geïntroduceerd aan de hand waarvan leertrajecten kunnen worden ingericht.

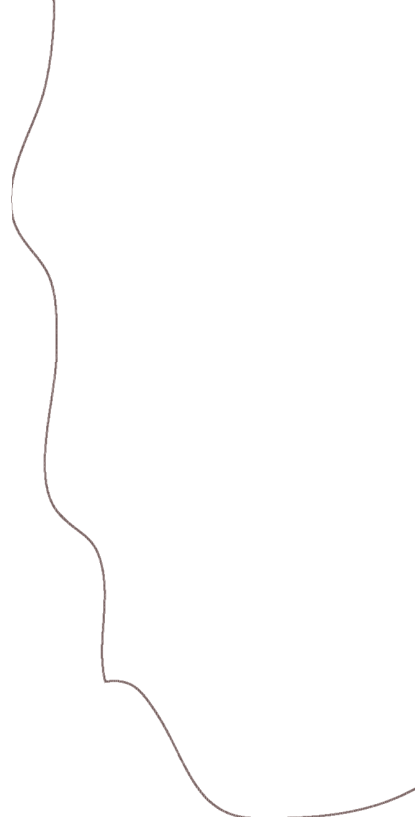
Hoofdstuk 8 *Succesvolle teams voor gedeeld eigenaarschap* gaat in op archetypische rollen en noodzakelijke interactieprocessen die een team nodig heeft om grensoverschrijdende veranderopgaven aan te pakken. Het gaat dieper in op datgene wat nieuwe samenwerkingen van ons als teamleden vraagt en geeft aan hoe hiermee bij de samenstelling van teams rekening kan worden gehouden. Daarbij zijn leren en persoonlijk leiderschap de belangrijkste verbindende principes.

om ons als initiatiefnemers, opdrachtgevers, betrokken actoren of professionals bewust te zijn hoe de inrichting en begeleiding van een samenwerkingsproces ertoe kan bijdragen dat gedeeld eigenaarschap ontstaat. We hebben gezien dat er componenten zijn die een samenwerkingsproces kunnen structureren, zoals een strategie, procesontwerp en programma. Ook zijn er componenten die richting geven aan het gewenste gedrag in samenwerkingsprocessen, zoals het voeren van een dialoog, rolbepaling en -invulling, een lerende houding en succesvolle teams.

Al deze componenten werken we uit in de hoofdstukken 2 tot 8. Maar eerst is het nog van belang om dieper in te gaan op de aard van veranderopgaven en op de principes die we kunnen hanteren, om daarin effectief te kunnen handelen.

Resumé

In deze introductie is het begrip *gedeeld eigenaarschap* geïntroduceerd. Belangrijke notie daarbij is dat het geen doel op zich is, maar wel een effectief middel kan zijn om samenwerkingspartners een bijdrage te laten leveren aan een veranderopgave binnen het fysieke domein van onze leefomgeving. De opgave is dan ook



‘In de komende decennia
is het van belang te sturen
op het mobiliseren van
de maatschappelijke energie.’

KIJK OP TRANSITIES



1

‘Onze hoop blijft altijd
gevestigd op het nieuwe
dat elke generatie voortbrengt.’

Transities zijn grote, ingrijpende maatschappelijke veranderingen die ontstaan onder invloed van elkaar versterkende technologische, economische en sociaal-maatschappelijke factoren. De energietransitie en klimaatadaptatie zijn eerder al als voorbeelden genoemd. Voordat we dieper ingaan op de structuur van samenwerkingsprocessen is het van belang om ons bewust te zijn van de transities waar deze samenwerkingsprocessen deel van uitmaken. Transities zijn zo complex dat ze niet te plannen zijn; wel zijn er veranderprincipes te benoemen op basis waarvan interventies, acties of bijdragen effectief kunnen zijn.

1.1 Introductie

In dit hoofdstuk worden vijf *veranderprincipes* geïntroduceerd. Ze zijn bedoeld als praktische handvatten die een brug slaan tussen theorievorming over transities en organisatieverandering en de concrete aanpak van veranderingen in de praktijk van ruimte, water, energie of milieu. Deze veranderprincipes kunnen worden gezien als belangrijke voorwaarden voor gedeeld eigenaarschap. Ze zijn behulpzaam als toetssteen bij de uitwerking en uitvoering van een aanpak om vorm te geven aan samenwerkingsprocessen. Bijzonder aan deze veranderprincipes is dat ze zijn gebaseerd op een combinatie van bestuurskundige én bedrijfskundige theorieën. Het bestuurskundige perspectief is vooral gebaseerd op theorieën over maatschappelijke systeeminnovaties en transities. Het bedrijfskundige perspectief is geïnspireerd op inzichten uit de organisa-

tiedynamica bij fundamentele verandertrajecten in organisaties. Juist de combinatie van beide invalshoeken creëert een nieuw perspectief en een nieuwe kijk op transities.

Kenmerken van deze nieuwe kijk op transities worden in dit hoofdstuk geïllustreerd aan de hand van drie praktijkvoorbeelden:

- het Initiatief Bewust Bodemgebruik;
- het Nationale Deltaprogramma;
- het programma Gebieden Energie Neutraal.

1.2 Een bestuurskundig veranderperspectief

In de theorievorming zijn er twee heel verschillende, maar bij nader inzien complementaire stromingen gericht op transities en verandering. De eerste stroming is bestuurskundig van aard en analyseert en modelleert maatschappelijke systeeminnovaties

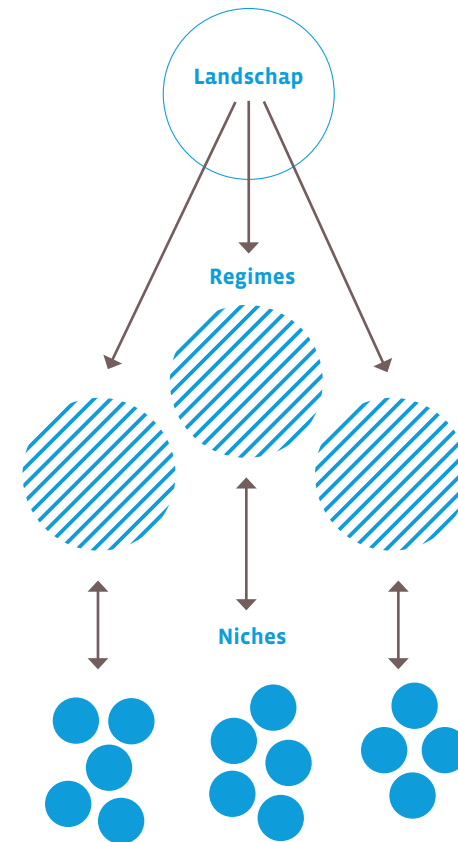
en transities. De stroming is vooral geënt op de theorieën over systeeminnovatie en transities, die veel bekendheid hebben gekregen door het werk van Jan Rotmans (Rotmans, 2003) en het kenniscentrum transities (Kemp & Van den Bosch, 2006). De link met maatschappelijke veranderopgaven ligt voor de hand. Maar als we in de praktijk transities willen versnellen en dus concreet aan de slag willen met veranderingen, blijkt het vele onderzoek en de ontwikkelde concepten voor ‘organisatieverandering’ uit de wereld van de bedrijfskunde een bruikbare aanvulling. Dit veranderperspectief is geïnspireerd op Thijs Homan (Homan, 2005). Hij richt zich op meer fundamentele verandertrajecten in organisaties, zoals veranderingen in cultuur en versterking van de organisatie in de markt.

Een transitie wordt door Rotmans gedefinieerd als een structurele ver-

andering in de maatschappij, waarbij moet worden gedacht aan periodes van minstens 25 jaar. Essentieel is daarbij dat de verandering meerdere domeinen en verschillende schaalniveaus betreft. Uit zijn onderzoek blijkt dat in transities een verandering plaatsvindt op drie niveaus: landschap, regime en niche. Het landschap karakteriseert macro-ontwikkelingen in de samenleving, zoals globalisering en individualisering. Het regime wordt gekenmerkt door stelsels van regels, expliciet of impliciet, die dominant zijn in de maatschappij. Die regels worden in stand gehouden door zichtbare instituten, bijvoorbeeld overheidsinstanties, maar ook door een dominante cultuur in de vorm van: ‘zo doen wij dat hier’. Op het niveau van niches vinden op kleine schaal activiteiten plaats, of heersen afwijkende overtuigingen in beperkte groepen mensen, die niet ‘sporen’ met de bestaande regimes.

Figuur 1.1

Het onderscheid in landschap, regimes en niches bij transities.



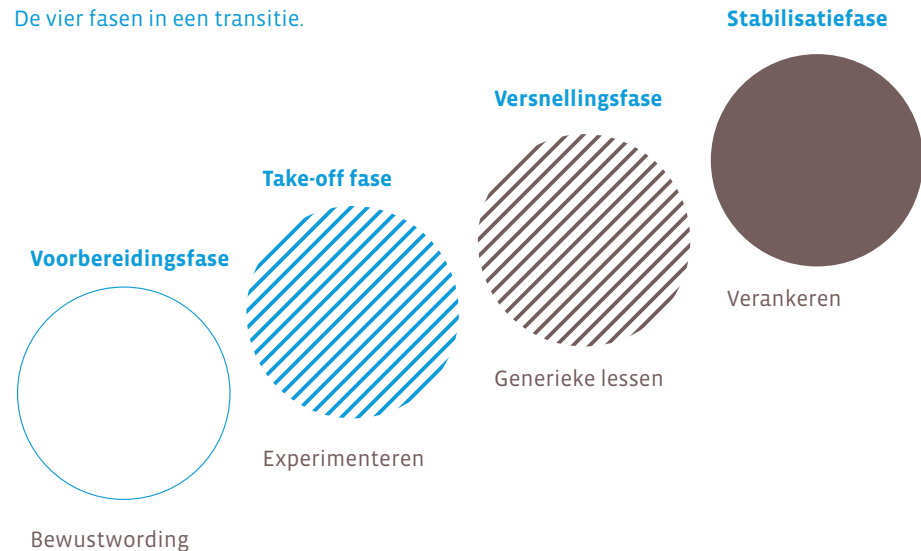
Veranderingen in een systeem vinden alleen plaats als er voldoende ruimte komt voor vernieuwingen op alle drie de niveaus. De niveaus beïnvloeden elkaar zodanig dat een vorm van cumulatie en transformatie plaatsvindt. Het versnellen van deze transitie vergt sturing die gericht is op het creëren van voldoende ruimte voor het transitieproces. Rotmans onderscheidt vier fasen waarin verschillende activiteiten en doelen centraal staan. In de eerste fasen van voorbereiding en ‘take-off’ is het cruciaal om meerdere eindbeelden te ontwikkelen, een breed speelveld te creëren en actoren uit verschillende domeinen te betrekken. Zo ontstaat er ruimte voor experimenten en leren. In de laatste twee fasen van versnelling en stabilisatie moeten activiteiten worden gericht op kiezen en consolideren. Daarbij constateert Rotmans dat sturingsmethoden van boven naar beneden of van beneden naar boven

niet effectief zijn. Er is een vorm van meerdimensionale, niet-hiërarchische sturing nodig. Het besef dat er ontwikkelingen op meerdere niveaus bestaan en onderling kunnen samenhangen, helpt om te bepalen waar de aangrijpingspunten zijn om veranderingen te versnellen.

1.3 Een bedrijfskundig veranderperspectief

In de praktijk combineren we dit gedachtegoed met de notie dat het uiteindelijk *mensen* zijn die zichzelf en hun organisaties veranderen. De theorie van Homan richt zich op zogenaamde diepteveranderingen in

Figuur 1.2
De vier fasen in een transitie.



organisaties: ‘er ontstaan nieuwe betekenissen in de harten van mensen, waardoor ander gedrag optreedt.’ De organisatie zien we daarbij als een ijsberg. Het zichtbare topje is relatief gemakkelijk te beïnvloeden. Maar wil je de onzichtbare ‘berg’ veranderen,

dan gaat het om andere vraagstukken die vooral bepaald worden door nieuwe betekenisgeving. Organisaties zien er in werkelijkheid niet uit als een organisatieschema, maar meer als een verzameling verschillende gemeenschappen (‘kolonies’), die er

eigen overtuigingen, regels en handlingspraktijken op nahouden. De diverse gemeenschappen hebben ieder hun eigen betekenisconstructies en zullen elkaar daarom ook niet automatisch ‘verstaan’.

Figuur 1.3

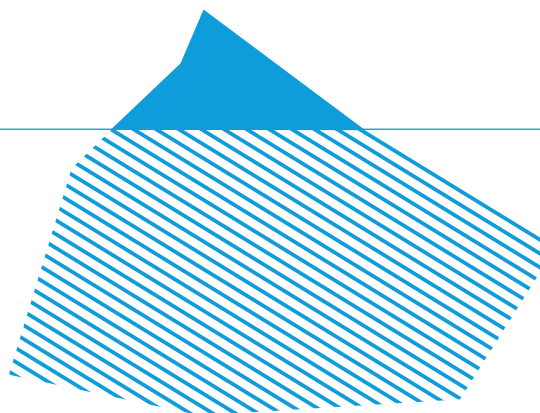
De zichtbare en onzichtbare delen in een organisatie.

Zichtbare organisatie

Taken
Structuren
Procedures
Doelstellingen
Bevoegdheden

Onzichtbare organisatie

Machtspatronen
Werkelijkheidsconstructies
Interacties
Gevoelens
Roddels
Relaties
Status



Nieuwe betekenissen ontstaan op basis van een sociaal leerproces. Verandering van betekenis vindt plaats door een proces van afleren om vervolgens samen nieuwe betekenissen te ontwikkelen. Homan beschrijft drie ruimtes die nodig zijn om het proces van afleren te bevorderen en nieuwe betekenissen te kunnen ontwikkelen. Als eerste een ruimte waarin de mentale kussens worden opgeschud, zodat

attentie ontstaat. Als tweede een *leerruimte* waarin experimenten kunnen plaatsvinden en nieuwe betekenissen zich kunnen ontwikkelen. En als laatste een *routiniseerruimte* waarin convergentie en verankering leiden tot nieuwe structuren en regimes.

Het is mogelijk de kennis over verandermanagement in organisaties te combineren met de analysekaders van

maatschappelijke transitie. In onze ogen komt dit omdat het uiteindelijk de mensen zijn die het moeten doen. De mensen en het gedeeld eigenaarschap van die mensen vormen de verbindende schakel. Dat leren en experimenteren op vernieuwende manieren van belang zijn bij het ontwikkelen van een nieuw handelingsperspectief, staat bij beide theorieën centraal. Het landschap dat verandert, zorgt voor

Figuur 1.4

De drie ruimtes waarin nieuwe betekenissen in een organisatie kunnen ontstaan.

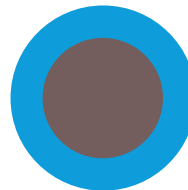
Attentiefase

Mentale kussens opschudden



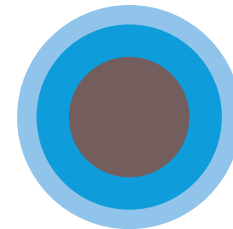
Fase van nieuwe zingeving

Leerruimte



Convergentie- en adoptiefase

Routiniseerruimte



‘attentie’ bij mensen en organisaties. Het experiment helpt om niches te laten ontstaan. Binnen het regime kan een nieuw handelingsperspectief ontstaan wanneer mensen in een sociaal leerproces nieuwe betekenissen geven aan hun eigen positie in een veranderende context. Daardoor veranderen uiteindelijk organisaties, waardoor zij beter zijn aangepast aan het nieuwe landschap.

1.4 Vijf veranderprincipes voor transitities

Laten we de twee werelden van Rotmans en Homan combineren. Wij onderscheiden de volgende vijf veranderprincipes voor transitities:

1. Ambities zijn leidend.
2. Denk groot, zoek klein.
3. Ruim baan voor experimenten.
4. Vier succes én mislukking.
5. Periodiek dynamisch verankeren.

Figuur 1.5

Vijf veranderprincipes op basis van een bestuurskundig én bedrijfskundig perspectief.



GEDEELDEIGENAARSCHAP

Complexe veranderopgaven als klimaatverandering, energietransitie of stedelijke concurrentiekracht kan niemand alleen tot een goed einde brengen; intensieve samenwerking tussen actoren is een vereiste.

In *Gedeeld eigenaarschap* laten Pascal Lamberigts en Liesbeth Schipper zien hoe je deze samenwerking tot stand brengt. Hoe actoren proactief, vroegtijdig en in gelijkwaardige verhoudingen samen hun strategische keuzes bepalen en vernieuwing realiseren. En hoe dat bijdraagt aan een meer duurzame leefomgeving.

Gedeeld eigenaarschap laat zien dat samen werken mensenwerk is, waarin telkens de balans wordt gezocht tussen het ordenen van processen en het verbinden van mensen. Het boek is bestemd voor iedereen die geboeid is door maatschap-

pelijke veranderopgaven en daar op een professionele manier een bijdrage aan wil leveren.

Pascal Lamberigts en Liesbeth Schipper werken bij SMC | Strategie en Management Consultants van Royal HaskoningDHV.

In *Gedeeld eigenaarschap* hebben zij, in samenwerking met collega's, klanten en relaties, kennis en ervaring gebundeld die in vele jaren is opgedaan.

Praktijknetwerk

Samen werken aan gedeeld eigenaarschap is nooit af. Laten we ervaringen delen over de toepassing van de principes en handvatten in uw eigen praktijk. Laat weten wat u heeft veranderd of verbeterd en wat u heeft geleerd. Neem deel aan het 'Praktijknetwerk Gedeeld Eigenaarschap', zie www.gedeeldeigenaarschap.nl.

"Gedeeld eigenaarschap bevat waardevolle inzichten over écht samenwerken! Heel bruikbaar voor het Deltaprogramma, waarin we zijn afgestapt van een top-down opgelegde planvorming en alle stakeholders nu adaptief samenwerken, inspelend op actuele inzichten en ontwikkelingen."

Wim Kuijken, Regeringscommissaris voor het Deltaprogramma

"Doeners die de tijd nemen om met kennis van de wetenschap en ervaring in de praktijk te reflecteren zijn onmisbare verbindingsgagenten. Gedeeld eigenaarschap is een prachtig voorbeeld van reflexieve kwaliteit."

Geert Teisman, Research Director Public Administration, Erasmus Universiteit Rotterdam

www.gedeeldeigenaarschap.com
www.boommanagement.nl

