Verslag open space symposium 'Kwartiermakers van de Toekomst'
20 maart 2012 - Hoofdkantoor DHV, Amersfoort

Setting
Ruim 50 deelnemers bezochten op dinsdag 20 maart het symposium Kwartiermakers van de Toekomst om met elkaar het gesprek aan te gaan over het leiderschap dat nodig is om maatschappelijke innovaties in de fysieke leefomgeving voort te brengen en te realiseren. De deelnemers zijn afkomstig van bedrijven, rijksoverheid, waterschappen, adviesbureaus, maatschappelijke organisaties. Allen actief in het fysieke domein van gebiedsontwikkeling, water en mobiliteit. Bijna alle deelnemers geven na afloop aan graag een vervolgbijeenkomst bij te wonen.

Aftrap
Na een korte aftrap door Job van den Berg volgen de twee inleidende lezingen van Siebe Riedstra (Secretaris-Generaal van het ministerie van Infrastructuur en Milieu) en Frits Hermans (ondernemer duurzame mobiliteit). Daarna worden ideeën verzameld om in kleinere groepen over door te praten. In dit verslag bundelen we de oogst van de groepen.

Kwartiermakers zijn een bijzonder slag mensen. Zij scheppen de voorwaarden om vernieuwende ideeën te ontwikkelen en er voor zorgen dat deze ideeën opgenomen raken in de *main stream* van het beleid van de overheid en de activiteiten van bedrijven. Hun belangrijkste eigenschappen zijn dat zij ruimte nemen voor hun initiatief en niet wachten tot zij die ruimte krijgen, en dat zij voldoende vertrouwen in een netwerk genieten om vernieuwende ideeën met onzekere resultaten toch eens uit te proberen in de praktijk.

Lezing Siebe Riedstra, Secretaris-Generaal van het ministerie van Infrastructuur en Milieu
Siebe Riedstra vertelt over het creëren van de ruimte vanuit zijn rol als kwartiermaker voor het nieuwe ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM), dat is ontstaan uit de samenvoeging van de ministeries van Verkeer & Waterstaat en Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu. De uitdaging in de context van een publieke organisatie is om een gezonde balans te hebben tussen het werk in de 'etalage' van de politieke schijnwerpers en de 'werkplaats' meer buiten het zicht van politiek en media. Bij de vorming van IenM heeft Siebe Riedstra zich hard gemaakt voor een nieuwe aanpak waarin

- medewerkers in de werkplaats de probleemanalyse echt gezamenlijk met stakeholders maken, in plaats van de oplossingen te bedenken;
- *evidence based* beleid centraal staat, waarbij het uitgangspunt is, dat er buiten het ministerie altijd iemand is die meer kennis heeft;
- de erkenning dat bij het makelen met de machtsarena (de mensen in de etalage) de kwartiermaker weleens wordt *gestretched* en zijn initiatief pas kan realiseren als hij of zij concessies doet, die hij achteraf nog wel moet uitleggen aan de partners die hebben meegewerkt in de werkplaats.

Een kwartiermaker aan de top van een organisatie balanceert steeds tussen het ontnemen van ruimte aan anderen en het geven van ruimte. In het proces van de vorming van IenM kwam dat tot uiting in die randvoorwaarden of ontwerpeisen die Siebe Riedstra meegaf aan de vorming van de nieuwe organisatie. Die eisen waren hard en beperkten de ruimte. Tegelijkertijd was er wel ruimte, door te sturen op vertrouwen. Dat vergt soms dat je geduld moet hebben en op je handen moet zitten, zoals bij de vaststelling van de nieuwe top-structuur van IenM.

Lezing Frits Hermans, ondernemer duurzame mobiliteit
Frits Hermans neemt de aanwezigen mee in een aantal conceptuele basisprincipes die hij hanteert als leidinggevende maar ook als coach. Deze zijn deels ontleend aan inzichten uit de neuro-psychologie.
De eerste les is dat verandering ruimte vergt en dat er eerst ruimte in de mindset nodig is voor beweging. Als er meer ruimte is dan is het devies: beweeg in de richting van meer ruimte. Evolutionair heeft de mens slechts behoefte aan verandering als dat op korte termijn iets oplevert. We hebben geleerd om zeer efficiënt

met onze energie om te gaan. Dat betekent dat er waarde moet zijn. De tweede driver is vertrouwen. Er moet vertrouwen zijn dat de verandering effectief is dit toetsen we altijd aan ervaringen uit het verleden. En de derde driver is een toekomstvisie die aannemelijk maakt dat we waarde blijven genereren.

Het vermogen om te veranderen hangt vervolgens van vier aspecten af:

- de kunst om samen te leren,
- overlap in functionaliteit in de organisatie,
- diversiteit aan sturingsmogelijkheden en
- een minimale kritische specificatie van wat nodig is.

Om bij het laatste te beginnen: als medewerkers van organisaties de ruimte krijgen om voor (steeds) nieuwe situaties maatwerkoplossingen te creëren wordt je effectiever. Als je als organisatie een breder repertoire hebt van sturing op de buiten wereld heb je grotere overlevingskansen. Als je overlappende functionaliteiten hebt ben je minder gevoelig voor schokken en als je jezelf toestaat te leren van fouten, durf je eerder consequenties te trekken van je handelen.

Resultaten van de groepsessies

Laat de burger niet buiten voor de etalage staan

Wouter Kesseler koppelt terug uit de groep die gesproken heeft over Lunetten in het kader van: *Laat de burgers niet buiten voor de etalage staan, maar laat ze toe in de werkplaats* (het thema van John Buitink). "Wij zijn trots dat we in een land wonen waar Bewoners zich in een proces kunnen vechten waar ze eerst geen onderdeel van waren". "Wij vragen aan Siebe Riedstra of hij wil helpen om het proces rond de uitbreiding van de Ring Utrecht zo te redesignen dat de bewoners van Lunetten weer mee kunnen doen." Reactie van Siebe Riedstra: "die uitdaging ga ik aan, maar eerlijk is eerlijk. Mijn spelregel is dat ik daarbij mijn eigen ambtenaren niet passeer. Ik ga dus nu geen toezeggingen doen, maar ik zal bij de volgende bijeenkomst meedenken."

Zin in verandering

Evert Gianotten koppelt terug ui de groep die gesproken heeft over *het creëren van zin in verandering.*
De essentie van het idee dat we vanmiddag hebben ontwikkeld is dat we degenen die onderdeel zijn van een organisatieverandering laten ervaren wat ongewenst is aan de huidige situatie en dat we hen direct laten ervaren dat de beoogde verandering voordelen heeft. **Frits Hermans** reageert hierop: "Wat een interessant idee, als we uitwerken welke personen een dergelijk proces kunnen schragen dan hebben we iets te pakken. Kortom: wie zorgen ervoor dat een veranderingsproces op deze manier kan blijven werken?"

Loskomen van de huidige macht

Els LeLarge vertelt over *het loskomen van de macht.* Er zijn volgens de groep drie opties om met machthebbers om te gaan als je wilt veranderen:

- Omgaan met de zittende macht (zo Nederlands…)
- Er omheen (is al wat subversiever…)
- "Onthoofden" (de overtreffende trap van er om heen gaan).

De eerste strategie vergt van de veranderaar, dat hij de drijfveer van machthebbers begrijpt. Voor machthebbers die willen veranderen betekent het dat zij voldoende dwarskijkers om zich heen organiseren en tolereren. De tweede strategie kan op drie manieren worden ingevuld voor de veranderaar.

- zorg voor een eervolle aftocht van de machthebber.
- zorg voor een proces zonder (eind)beslissing.
- organiseer een proces zonder machthebber (bijvoorbeeld gaming).

De derde strategie is de revolutie. Dit vergt een gedegen ondergrondse voorbereiding, anders lukt het niet.

Job van den Berg reageert hierop met de opmerking dat de perceptie over de politiek vaak is dat het een enge slangenkuil is, terwijl in de praktijk vaak blijkt dat er ook in de politieke arena behoefte is aan het maken van ruimte voor nieuwe ideeën en initiatieven.

Bezinnen: zinvol verbeteren

Bob de Ruiter vertelt dat de groep zo sterk aan bezinning heeft gedaan dat ze de tijd geheel zijn vergeten. Daarom hebben zij een slogan bedacht: 'Zinvol veranderen leidt tot duurzame verbeteringen'. De achterliggende gedachte is dat zingeving belangrijk is om richting te bepalen in een veranderproces en dat hiervoor voorbeeldgedrag nodig is. **Frits Hermans** zet hier een ander perspectief tegenover: 'het spelende kind', dat leert doordat er ook zeer veel 'onzin' door de handen gaat.

De rol van evidence

Huib van der Kolk koppelt terug over de meer filosofische bespiegelingen in zijn groep. De kerngedachte waar zijn groep op uitkomt is dat de kwaliteit van het publieke debat bepalend is voor de mate waarin *feiten* worden toegelaten in de afweging. Dit in plaats van doelbewuste framing van feiten, passend bij het standpunt en belang van degene die deze presenteert. In de werkplaats gaat dat nog relatief goed in Nederland, maar voor sommige onderwerpen geldt dat de kwaliteit van het debat onvoldoende is.

Siebe Riedstra vindt het een interessante stelling, maar is kritisch op de analyse. Beleid = kennis + willen. Het willen behoort toe aan de politieke arena en bestuurders. Kennis en willen moeten dan ook netjes van elkaar onderscheiden blijven. Als SG heeft hij geen behoefte aan hoogleraren die komen vertellen wat de politiek 'moet willen'. Daarnaast geldt: machthebbers zijn ook mensen die eten en poepen en piesen. Iedereen framet, dus ook zij, en dat betekent niet direct dat zij proberen de feiten naar hun hand te zetten.

Loslaten is meer dan ruimte maken

Jantine Zwinkels vat de inzichten uit de groep samen. Er is vooral naar de relatie tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers gekeken. Daar zijn vier waarnemingen over:

- Ten eerste dat vrijheid aan het begin van een proces tot interessante innovaties leidt. Dit kan alleen als er een goede interactie is tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in het ontwerpproces, omdat nog duidelijk moet worden wat de vereisten zijn vanuit stakeholders (in het gebied). In feite heb je hiervoor een gezamenlijk team nodig.
- Ten tweede kan het behulpzaam zijn als er een derde partij reflecteert op het proces. Dit vanuit de opdracht: hoe er een gezamenlijk succesvol project kan worden gerealiseerd.
- Ten derde hebben we geconstateerd, dat rond de financiële verantwoordelijkheid vaak sprake is van een balanceeract. Niet alles kan in een contract geregeld worden en publieke organisaties hebben bepaalde verantwoordelijkheden naar hun stakeholders en naar belastingbetalers.
- Vierde en laatste punt is dat een samenwerkingsvorm tussen publieke en private partijen in de vorm van 'blokken', waarop aanbiedingen kunnen worden gedaan waarbinnen grote mate van vrijheid bestaat om vernieuwingen te realiseren.

Job van den Berg beaamt dat in de praktijk ruimte maken inderdaad lastig is. Ruimte maken heeft volgens hem juist sterk te maken met verbinding maken met anderen. Bijvoorbeeld tussen deskundigen en bewoners. Het klopt dat je daar soms uitgangspunten of inhoudelijke voorkeuren moet loslaten. Dat is onderdeel van het geheel, waarbij je juist weer nieuwe verbindingen maakt.