

Bewegen door de velden

Gebiedsprocessen in het landelijk gebied: competenties en werkwijzen bezien vanuit een relationeel perspectief

Dr Ir Jannemarie de Jonge
Concept, januari 2025

Inleiding

De herkomst van het woord 'proces' komt van het Latijnse pro-cedere, wat 'voortgaan' betekent. Bij het woord 'gebiedsproces' is dan de vraag: **wie of wat gaat eigenlijk voort?** Precies die vraag is belangrijk bij het werken in gebiedsprocessen. Het antwoord is afhankelijk van je betrokkenheid bij zo'n gebiedsproces. Als je er woont of werkt wil je dat jouw belangen serieus worden meegewogen, de ontwikkeling van het gebied bepaalt immers ook jouw toekomst, en vice versa. Als je vanuit een maatschappelijke of koepelorganisatie deelneemt zullen de doelen van die organisatie centraal staan in wat je inbrengt en hoe jij je opstelt. Als publieke bestuurder of ambtenaar zal je belang hechten aan een zorgvuldig democratisch proces waarin keuzes onderbouwd tot stand komen. Je politieke toekomst kan bovendien afhangen van hoe je kiezers het resultaat beoordelen. Als expert of ontwerper in dienst van het gebiedsproces is sprake van professionele verantwoordelijkheid. Zijn alle noodzakelijke ingrediënten wel ingebracht en is voldoende aandacht voor uitvoerbaarheid, vernieuwing, alternatieven of de lange termijn?

Zo bezien draait een gebiedsproces in essentie om menselijke interactie. Het **gebied** lijkt vooral het **object** waar over nagedacht, gesproken en besloten wordt. Gesprekken waarbij feiten, kennis, meningen, visies, belangen en macht een rol spelen. En waarbij de **overheid** over het algemeen de leidende partij is die anderen uitnodigt om mee te doen ('**participatie**'). Doel daarvan is om tot een gedragen plan te komen waarover - democratisch gelegitimeerd - een besluit kan worden genomen. Het gebiedsproces is dan eigenlijk het participatietraject dat **instrumenteel is aan de besluitvorming** over een **gebiedsvisie** of -plan. Uit eigen ervaring kan ik zeggen dat deze benadering valkuilen kent.

In dit essay deel ik een breder perspectief op gebiedsprocessen, gebaseerd op meer dan 35 jaar werken in en aan het landelijk gebied. Achtereenvolgens ga ik in op die valkuilen, op een breder, relationeel perspectief, en bied ik een model voor het werken vanuit dat perspectief. Dat werk ik uit met onder meer een beschrijving van competenties, interventies, werkvormen en aandachtspunten voor procesontwerp.

Valkuilen

Vooraf: project, programma, proces

Onderstaand schema zet verschillende aanpakken om tot gewenste actie of verandering te komen naast elkaar. Bij hoge voorspelbaarheid kunnen we sturen op vooraf afgesproken resultaten. Naarmate een traject onzekerder is, is meer sprake van sturen op inspanning. Er is wel een gedeeld begrip van de

wenselijke verandering maar de weg erheen en de concrete resultaten zullen zich gaandeweg ontvouwen.



Figuur 1 - De voorspelbaarheid van trajecten en sturen op resultaat of op inspanning? Bron: programmatisch creëren, J. Bos, A. J. van Loon & H. Licht. (2013)

Project, programma en proces kunnen we opspannen tussen **routinematige** activiteiten met vaste resultaten en zeer onvoorspelbare trajecten waar richting en doel **improviserend** worden bepaald. Een **project**¹ heeft een begin en een eind, met een vooraf bepaald resultaat dat gerealiseerd wordt door tijdelijke, projectmatige samenwerking. Een project is gefaseerd in afgebakende stappen die gericht zijn op totstandkoming van het resultaat.

Een **programma** is gericht op vooraf bepaalde doelen. Het programma is afgelopen als die doelen zijn behaald. Hoe en wanneer de doelen worden behaald is niet precies vooraf vast te leggen. In een programma kunnen verschillende programmalijnen en projecten worden gebundeld.

Een **proces** is gericht op een **missie** die vaak al een historie heeft en blijvend aandacht vraagt. Een permanente organisatie van mogelijk wisselende coalities werkt gestaag aan de missie. Een missiegedreven verandering kan tijdelijk intensievere samenwerking vergen. De samenwerking richt zich steeds op de volgende stap.

Een voorbeeld van zo'n missie is beschreven voor het domein Landbouw Water Voedsel²: *In 2050 hebben we een vitaal landelijk gebied en een veerkrachtige natuur in een klimaatbestendig Nederland. Daarin zijn water en bodem sturend, landbouw- en voedselsysteem ecologisch en economisch duurzaam en gezond, en zijn de delta en de grote wateren veilig.* Topsectoren, ministeries en andere overheden, bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties hebben dit samen uitgewerkt naar een Kennis- en Innovatieagenda.

Bij een gebiedsproces is het zaak de **missie van het gebied** te articuleren en levend te houden.

Het onderscheid tussen project, programma en proces in relatie tot 'voorspelbaarheid' benut ik om een aantal valkuilen bij de aanpak van gebiedsprocessen te beschrijven. Omwille van de herkenbaarheid zijn ze wat extremer beschreven dan ze in werkelijkheid zullen zijn.

Valkuil 1: Gebiedsproces als Project

Veel gebiedsprocessen worden helemaal niet als 'proces' georganiseerd. Dat kan te maken hebben met de Nederlandse planningscultuur die sterk gericht is op maakbaarheid. En maakbaarheid veronderstelt een hoge mate van voorspelbaarheid. Of het nu over volkshuisvesting, de energie- of mobiliteitstransitie of het landelijk gebied gaat, het ideaal lijkt nog altijd om een plan te maken, vast te stellen en binnen de geplande middelen en doorlooptijd ten uitvoer te brengen. Vanuit zo'n resultaatgerichte houding sluipt er

¹ (zie ook: De essenties van een project of programma, TwijnstraGudde 2021)

² <https://www.kia-landbouwwatervoedsel.nl/>

vaak een **projectmatige benadering** het gebiedsproces in. Afzonderlijke stappen worden daarbij projectmatig beheerst en 'in de markt gezet'. Tijdelijke medewerkers of externe adviseurs krijgen een afgebakende klus. Het risico is groot dat onvoldoende wordt voortgebouwd op wat een gebied eerder heeft geleerd of geleverd. Als in zo'n benadering een gebiedsvisie of -plan wordt gezien als eindproduct van het 'gebiedsproces', ontbreekt veelal een realistische overgang naar volgende stappen van doorwerking en beheer. Ondertussen worden koplopers die in het gebied al met de gewenste verandering bezig zijn, in de wacht gezet.

Valkuil 2: Gebiedsproces als instrument binnen overheidsprogramma's

Veel gebiedsprocessen landelijk gebied zijn in gang gezet vanuit rijks- en provinciale programma's (NPLG respectievelijk PPLG's). Zoals gezegd is een **programma** gericht op het halen van afgesproken doelen. Bij deze overheidsprogramma's zijn de doelen eenzijdig bepaald op stikstof (natuurherstel), klimaat en water. De gebiedsprocessen worden binnen de kaders van deze programma's geplaatst.

Illustratief voor deze benadering van gebiedsprocessen is de tekst op de website van BIJ12³

*In een **gebiedsproces** gaan overheden, ondernemers, maatschappelijke organisaties en burgers met elkaar op zoek naar een aanpak om de opgaven voor natuur, stikstof, water en klimaat in samenhang op te pakken. Per gebied wordt bekeken wat de mogelijkheden zijn. Provincies bepalen zelf het aantal gebiedsprocessen. (...) De gebiedsgerichte aanpak is verankerd in de wet Stikstofreductie en Natuurverbetering (Wsn). Iedere provincie werkt dit uit in een eigen **gebiedsplan**.*

Het gebiedsproces wordt hier benaderd als het participatieve traject om tot afspraken te komen. Het gebiedsproces is dus instrumenteel binnen een programma aanpak. In het provinciale gebiedsplan wordt, zo meldt Bij12, de aanpak beschreven om de doelen te halen. In het gebiedsplan moet zelfs worden 'voorspeld of we zo onze doelen halen'. Dit veronderstelt een mate van voorspelbaarheid die zich slecht verhoudt tot de complexe werkelijkheid die juist noopt tot een procesgerichte aanpak. En er wringt nog meer. Vrijwilligheid en ruimte voor 'bottom-up initiatief' is voor alle provincies het uitgangspunt voor de gebiedsprocessen, zo schrijft PBL in zijn ex ante analyse van het NPLG⁴. Die vrijwilligheid levert spanning op met de onontkoombare 'verplichtende doelstellingen' die gehaald moeten worden.

Valkuil 3: Bestuurlijke besluitvorming domineert het procesontwerp

Het procesontwerp is meestal gericht op de bestuurlijke procedures. De inhoudelijke voortgang moet hierbinnen worden klaargespeeld. Het tempo en tijdpad kan samenhangen met de 'verplichtende doelstellingen', maar ook bestuurlijke overwegingen zoals de zittingstermijn van een kabinet of college kunnen een rol spelen. Besluitvormingsmomenten kunnen helpen om het proces van een gevoel van urgentie te voorzien en focus en extra inzet te organiseren. Een strak getimed faseering veronderstelt echter een mate van voorspelbaarheid die niet goed past bij het emergente karakter van een procesaanpak. Het leidt mogelijk ook tot een tijds-klem die de kwaliteit van de uitkomsten niet ten goede

³ Zie <https://www.bij12.nl/onderwerp/stikstof/gebiedsgerichte-aanpak/over-gebiedsgerichte-aanpak/>

⁴ Ex ante analyse Nationaal Programma Landelijk Gebied, PBL, 2024

komt. Dit blijkt ook uit een onderzoek⁵ naar de ervaringen met gebiedsprocessen gericht op de transitie naar duurzame landbouw (in het bijzonder extensivering). Hier is bijvoorbeeld geconstateerd dat een **gemeenschappelijke probleemperceptie** tussen overheden en gebiedspartijen vaak ontbreekt. Terwijl dit een belangrijke voorwaarde is voor de agrarische ondernemers om te gaan verbreden of extensiveren ten behoeve van de natuuropgave. De onderzoekers schrijven: *Gebiedsprocessen bieden goede mogelijkheden om te werken aan deze gemeenschappelijke probleemperceptie, maar dit gaat vaak niet vanzelf. Het kost inspanningen en ook tijd. Het is de vraag of deze tijd er altijd is. Met name in doelgerichte gebiedsontwikkeling met strakke deadlines is dit een uitdaging. Zonder een gedeelde probleemperceptie is de kans groter dat in gebiedsprocessen niet wordt gekozen voor extensivering/verbreding, maar voor uitkoop/verplaatsing (verdringing) van bestaande landbouwbedrijven en/of technische maatregelen.*

Valkuil 4: Participatie = belangenvertegenwoordiging

De focus op de bestuurlijke besluitvorming over vooraf bepaalde producten en eenzijdig bepaalde kaders kan dus tot suboptimale voorstellen leiden. Het werkt ook een beperkte benadering van participatie in de hand. Participatie moet daarbij zorgen voor 'draagvlak' opdat de bestuurlijke besluitvorming soepel kan plaatsvinden. Dit is het '**efficiëntie – motief**' van participatie. Omdat het in besluitvorming over het wegen van belangen gaat, krijgen de belangrijkste stakeholders (zij die een belang vertegenwoordigen) een hoofdrol in de vormgeving van het traject. Zij worden bijvoorbeeld uitgenodigd voor een klankbordgroep.

Een ander fundamenteel motief voor participatie krijgt helaas vaak minder aandacht. Dat is de **kwaliteit en innovatief gehalte** van de voorgestelde ontwikkelingsrichtingen of oplossingen. Daarbij brengen deelnemers niet primair hun belang in, maar hun kennis van het gebied of specifieke expertise, zowel praktijk gerelateerd als meer theoretisch. Zij voeden primair de inhoud van de voorstellen. Hierbij horen ook representanten van de onderstroom, filosofen of kunstenaars, of mensen die stem geven aan stille minderheden.

Een uitnodiging om met persoonlijke inzichten bij te dragen aan de toekomst van een gebied brengt een heel andere dynamiek dan de uitnodiging om een belang te vertegenwoordigen. Alleen als deelnemers in de participatie intrinsiek gemotiveerd zijn, bereid zich te verdiepen in de belangen en achtergronden van de ander en open staan voor alternatieve oplossingen, kan participatie meer worden dan een confrontatie van belangen en onderhandeling. Samen met creativiteit en kennis kunnen dan oplossingen ontstaan die daadwerkelijk beter zijn in het licht van alle belangen.

Zoals ik verderop zal uitwerken is dit onderscheid tussen inbreng van 'belangen' en 'kennis' wezenlijk voor het procesontwerp.

Breder perspectief nodig

Mijn observatie is dat veel mensen die al een poosje meelopen in het landelijk gebied uit ervaring weten dat een procesaanpak recht doet aan zowel de eigenheid van gebieden als de onvoorspelbaarheid die de opgaven waarvoor we staan met zich meebrengen. In een gebiedsproces komt het leven in al zijn verscheidenheid samen. In die verscheidenheid schuilt de kracht van gebieden om zich te ontwikkelen.

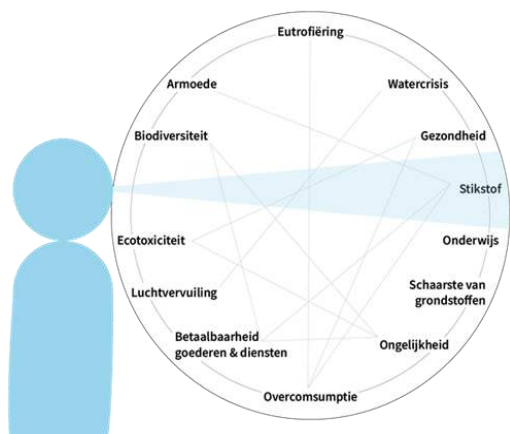
⁵ W. Kuindersma et al, (2022) Duurzame landbouw in gebiedsprocessen; Barrières en oplossingsrichtingen in Engbertsdijksvenen, Ronde Hoep en Schiermonnikoog; WUR

Als dit versmald wordt tot te behalen overheidsdoelen op stikstof, waterkwaliteit en klimaat, worden kansen gemist.

Milieusocioloog Marijn van Asseldonk⁶ spreekt over blikvernaauwing die permanent op de loer ligt bij gebiedsprocessen. Hij schrijft dat toe aan een technocratische benadering en de in de Stikstofwet vastgestelde en dwingende eis van stikstofreductie. Blikvernaauwing treedt ook op als het om welvaart gaat. Zo signaleert hij dat individuele boeren verantwoordelijk worden gesteld voor het systematisch falen van het agrocomplex als geheel. Zij dragen de financieringslasten in een systeem waarin ze gemiddeld genomen slechts een vijfde van de productiewaarde behouden. De rest gaat grotendeels naar de toeleverende industrie, verwerkende industrie en retail. Boeren vragen terecht om een rechtvaardig verdienmodel als basis onder een gedeelde gebiedsmissie. De agroketen als geheel zou hierin meer verantwoordelijkheid moeten nemen.. Van Asseldonk bepleit een benadering die aansluit bij brede welvaart, en beweging van generiek, op individuen gericht beleid, naar specifiek, op collectieven gericht beleid.



Het brede welvaartsmodel van Het PON & Telos.



Figuur 1 'Blikvernaauwing' (Martijn van Asseldonk)

Als we een procesbenadering serieus nemen, moeten we het aandurven om de onvoorspelbaarheid van de uitkomsten van gebiedsprocessen te accepteren.. Daarvoor in de plaats komt het vertrouwen op de **inspanningen** die deelnemers in het gebiedsproces leveren om naar vermogen bij te dragen aan een gedeelde missie. Een missie die overal anders kan luiden, maar grosso modo zal gaan over een veilige en gezonde leefomgeving, een goede leefomgevingskwaliteit en brede welvaart. Een missie die tot gebiedseigen oplossingen kan leiden die energie en trots geven.

Van technocratisch naar relationeel perspectief

We kunnen gebieden zien als relaties tussen mensen onderling, tussen mensen met hun omgeving en tussen al wat leeft. In het landelijk gebied hebben zich door generaties heen praktijken ontwikkeld

⁶ Zie M. van Asseldonk, 2024. <https://magazine.hetpon-telos.nl/21-kennis-van-de-regio-naar-een-ander-landelijk-gebied/breder-is-beter-naar-een-collectieve-gebiedsspecifieke-aanpak>; Marijn was een aantal maanden als 'embedded researcher' betrokken bij het Team Kennis en Capaciteit van het Haagse Directoraat Generaal Regieorganisatie Transitie Landelijk Gebied (RTLG).

waarbij het landschap zowel de bron als het resultaat van individueel en gezamenlijk handelen is. Net als in natuurlijke processen zijn onderdelen binnen het systeem van elkaar afhankelijk en heeft elk onderdeel een eigen rol en functie. Zoals lerende relaties in ecosystemen werken als feedbackloops, zijn processen van interactie en terugkoppeling tussen mensen ook leerprocessen. Er vindt voortschrijdend inzicht plaats, er ontstaat concurrentie en samenwerking voor het eigen én algemeen belang. Omdat mensen onderdeel zijn van het levende en veranderlijke landschap, spreek ik daarom ook wel over een 'lerend landschap'.

Met dit beeld van een 'gebied als geheel van relaties' wil ik terugkomen bij de vraag aan het begin van dit essay: als een proces gaat over voort-gaan, wie of wat gaat dan eigenlijk voort in een gebiedsproces? Dan wordt duidelijk dat het gaat over zowel Wie als Wat, mensen in relatie tot elkaar en hun omgeving komen samen in zo'n gebiedsproces. Een gebiedsproces draait om het benutten van alle relaties in dienst van het geheel. Object ('het gebied') en subject (de vormgevende en interveniërende krachten in het gebied) beïnvloeden elkaar voortdurend.

Gebiedsprocessen bezien vanuit een relationeel perspectief

Inhoud en proces

Inhoud en proces zijn onlosmakelijk verbonden. In de interactie tussen personen vormen zich inzichten, meningen, ontstaan visies. Dat is de inhoudelijke component van de communicatie. Maar in het proces ontstaat ook vertrouwen, of als het tegengit, wantrouwen. De kwaliteit van de relaties vraagt net zozeer aandacht als het ontwikkelen van goede inhoud.

De inhoudelijke thema's die onderwerp van de processen zijn, kunnen in woord en beeld concreet gemaakt worden in presentaties, kaarten, rapporten en beleidsdocumenten. Dat wordt ook wel expliciete kennis genoemd. Wat er in de processen gebeurt is veel minder grijpbaar. Wat iemand aan kennis bij zich draagt of hoe iemand informatie tot zich neemt en interpreteert blijft vaak impliciet. Terwijl het allesbepalend is voor uiteindelijke keuzen. Nora Bateson, filmmaker, schrijver en onderzoeker van patronen in de ecologie van complexe levende systemen, beschrijft de relationele component in processen als 'warme data', in tegenstelling tot 'koude data', dat wat we hier de 'inhoud' noemen. Inhoud en proces, 'koude en warme data' zijn ongelijksoortige grootheden, bestaan naast elkaar, beïnvloeden elkaar en zijn beide van belang.

Vanuit een relationeel perspectief komen inhoudelijke voorstellen voort uit onderlinge interactie. Dit is wezenlijk anders dan een technocratische benadering waarbij beleid op basis van adviezen van materie-deskundigen van buitenaf op het gebied wordt losgelaten. Dat betekent niet dat deskundigen of beleidsmakers geen rol spelen in een relationeel perspectief. Ze maken deel uit van het geheel aan relaties, ieder vanuit eigen verantwoordelijkheid, vanuit een gelijkwaardige positie.

Het begrip 'kennis' verbindt inhoud en proces. Data en informatie krijgen pas betekenis als mensen die verbinden aan hun (praktijk)ervaringen, vaardigheden, waarden en levenshouding. Dan ontstaat doorleefde kennis. Kennis die theorie kan verbinden aan de praktijk, en de leefwereld (de 'echte' wereld zoals we die ervaren) kan verbinden aan de systeemwereld (de structuren die we hebben gebouwd zoals markt en overheid).

Gebonden ruimte en vrije tussenruimte

Een technocratische benadering stuurt op de totstandkoming van een plan dat na besluitvorming tot uitvoering moet leiden. Gebiedsprocessen worden veelal georganiseerd vanuit de zogenaamde

'gebonden ruimte' van bestuurlijke besluitvorming met ondersteuning van instrumenten zoals afwegingskaders, effectrapportages en dergelijke. De focus ligt op het uitonderhandelen van het materiele resultaat, eerst het plan inclusief de benodigde middelen, dan de fysieke verandering. De veelheid aan belangen in gebieden vraagt grote bestuurlijke behendigheid, uitvoeringskracht en waar nodig doorzettingsmacht.

De dominantie van het besluitvormingstraject (valkuil 3) kan ertoe leiden dat belangrijke condities voor wezenlijke verandering, zoals een gemeenschappelijke probleemperceptie, daarbij in het gedrang kunnen komen. Het versmallen van participatie tot belangenbehartiging (valkuil 4), maakt de bestuurlijke uitdaging alleen maar lastiger. Het zet mensen in de reactieve modus en verhindert een open houding die nodig is om vanuit andere perspectieven tot gezamenlijke oplossingen te komen. Een technocratische benadering benut zo onvoldoende de denk- en realisatiekracht die in het gebied zelf aanwezig is, en die nodig zal zijn voor uitvoering en beheer.

Een **relationeel perspectief** gaat uit van het benutten van de relaties in dienst van het grotere geheel. Niet een plan of top down programma (zie valkuil 2), maar een gedeelde missie is wat mensen bij elkaar brengt. Ieder levert vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid (inclusief eigen belang) kennis, vaardigheden, faciliteiten en middelen. En niet eenmalig, zoals bij een project, maar als doorlopend proces (zie valkuil 1).

Om die capaciteit, **het lerende en creatieve vermogen** van relatienetwerken ten volle te benutten is 'vrije ruimte' nodig, ook wel de **tussenruimte**, informele ruimte of *soft space* genoemd. Daarvoor is veiligheid en vertrouwen een voorwaarde. In de gebonden ruimte gelden de regels van de systeemwereld en zit ieder in de rol die het systeem verlangt, bijvoorbeeld bestuurder, belangenvertegenwoordiger, ondernemer, deskundige of belanghebbende. In de tussenruimte staat de leefwereld centraal en spreken mensen per definitie op persoonlijke titel. Je leert immers zelf, en niet als functionaris. Een kenmerkend onderscheid is dat mensen in de tussenruimte **zichzelf in het geding durven brengen**. Dat is wellicht de grootste uitdaging bij het begeleiden van én deelnemen aan gebiedsprocessen.

Het onderscheiden van beide soorten 'interactie-ruimten', tussenruimte en gebonden ruimte, is essentieel in gebiedsprocessen. Beide zijn nodig om het proces van verandering de goede kant (i.e: in de richting van de gedeelde missie) op te laten bewegen. Een mooi voorbeeld hoe dit kan werken is beschreven in het artikel 'Liefde, durf en dienstbaarheid', een interview met de netwerkregisseurs (die zichzelf 'sociale landschapswerkers' noemen) van Grenspark Groot Saeftinghe⁷.

Goed functionerende tussenruimten vormen een constante basisvoorziening waar vertrouwen in elkaars motivatie en bedoelingen kan groeien. Waar nieuwe inzichten en innovaties, goede plannen en project ideeën ontstaan, waar al doende geleerd wordt en experimenten en pilots gestart kunnen worden. Over plannen en projecten vindt op gezette tijden onderhandeling en besluitvorming plaats in (publieke, private, coöperatieve) gebonden ruimten. Afspraken die tot stand komen in de gebonden ruimte kunnen op hun beurt ook de creativiteit en kennisontwikkeling in de tussenruimte prikkelen.

Gebonden ruimten en tussenruimten zijn geen 'fysiek verschillende ruimten', al zal de formele setting van een vergaderzaal eerder de sfeer van de gebonden ruimte oproepen. Het belangrijkste onderscheid is de mentale instelling waarmee mensen bij elkaar zijn; gericht op lerend ontwikkelen van nieuwe inzichten of gericht op belangen en formele besluitvorming. De sferen bestaan naast elkaar en

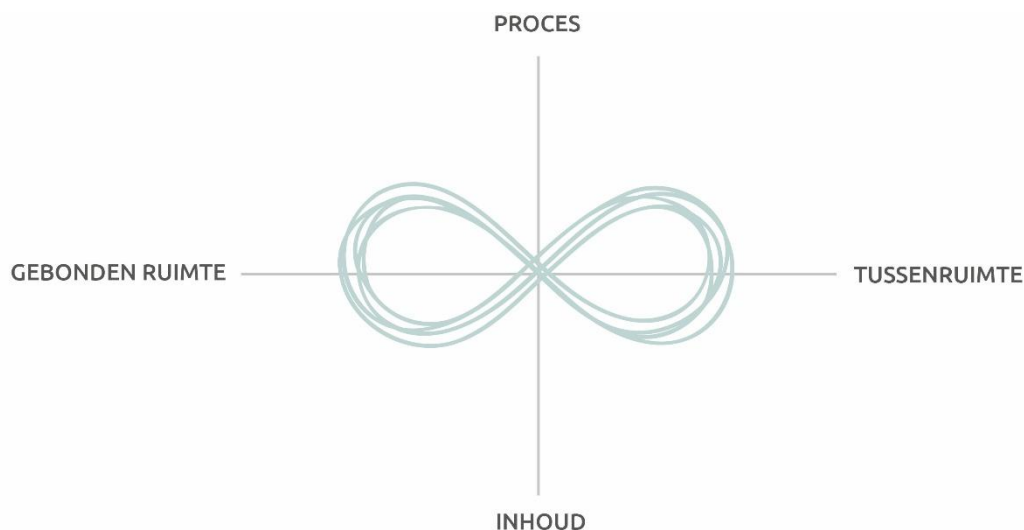
⁷ Zie <https://magazine.hetpon-telos.nl/21-kennis-van-de-regio-naar-een-ander-landelijk-gebied/interview-met-richard-rozemeijer-en-pieter-jan-meire>

processen pendelen daar als het ware tussen heen en weer. Daarom kan het zo belangrijk zijn om met een gezelschap bestuurders een informele fietstocht te organiseren of na een formele vergadering na te praten aan de bar. Mensen willen gelukkig gewoon graag zichzelf kunnen zijn.

Model voor gebiedsprocessen vanuit een relationeel perspectief

Bewegen door de velden

Eigen aan gebiedsprocessen is de uniciteit en onvoorspelbaarheid. Het volgen van een vaste receptuur voor het begeleiden van gebiedsprocessen is dan ook niet verstandig. Een model kan voor een procesbegeleider of een gebiedscoördinator behulpzaam zijn bij het herkennen van situaties die om een bepaalde benadering vragen. De begrippenparen 'inhoud - proces' en 'tussenruimte - gebonden ruimte' vormen de assen van een kwadrant waarin verschillende situaties kunnen worden geplaatst. Daarmee kunnen passende stappen in het gebiedsproces worden voorgesteld. In de praktijk betekent dit het bewegen door de velden, met werkvormen en inzet van competenties die het proces effectief ondersteunen.

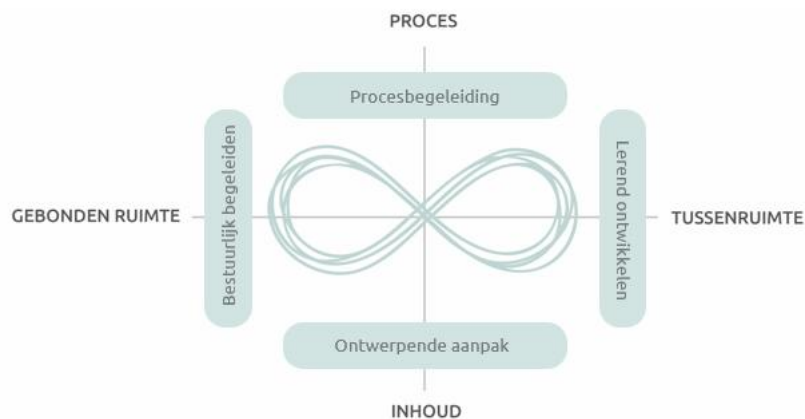


Kerncompetenties

In elke 'windrichting' spelen specifieke kerncompetenties een rol:

- Voor het procesveld zijn dat **procesbegeleiding**, zoals procesontwerp, gespreksleiding en communicatieve competenties zoals het zorgen voor transparantie, veiligheid en gelijkwaardigheid.
- Voor het inhoudsveld is een **ontwerpde aanpak** van belang. Ruimtelijk ontwerpen ligt als competentie voor de hand, maar denk ook aan het ontwerpen van organisatorische arrangementen, inhoudelijke oplossingsrichtingen of scenario-denken. Ontwerpen integreert de diversiteit aan kennis (gebiedskennis, expertkennis) tot inhoudelijke voorstellen via een proces van creatieve verbeelding en reflectieve oordeelsvorming.

- In de tussenruimte staat **lerend ontwikkelen en onderzoeken** centraal. Dat vraagt **dialogoog** competenties zoals onderzoekend luisteren en spreken, uitstel van oordeel, perspectiefwisseling, het herkaderen van opgaven en reflectie, (denk)experimenten durven uit te voeren.
- Kerncompetentie in de gebonden ruimte is **bestuurlijk begeleiden**. Dat vraagt om het kunnen hanteren van tegenstellingen en conflicten, analyse van het krachtenveld, het verdiepen van onderhandelingen vanuit standpunten naar onderliggende belangen en behoeften, en het creatief vormgeven van compromissen.



Doelen, werkvormen, interventies per kwadrant

Elk van de vier kwadranten heeft zijn eigen activiteiten, werkvormen en interventies. Ik benoem per veld de belangrijkste doelen, met voorbeelden van activiteiten die daar ondersteunend aan zijn. Zeker niet uitputtend, slechts bedoeld om de verschillende accenten per veld invoelbaar te maken.

Proces x tussenruimte

In dit veld gaat het om het opbouwen en versterken van vertrouwen en relaties in het netwerk, ook wel *capacity building* genoemd. Het legt de basis voor samenwerking aan een gedeelde missie, zonder dat die expliciet hoeft te zijn. Passende werkvormen zijn gericht op 'gezamenlijk ervaren', zoals excursies, bedrijfsbezoek, manifestaties of leerbijeenkomsten. Tal van dialogovormen kunnen waarden bespreekbaar maken. Waar zijn mensen trots op, waar maakt men zich zorgen over? Dialoog veronderstelt nieuwsgierigheid en oprechtheid, je durven uitspreken, overeenkomst zoeken, maar zeker ook diversiteit vieren. Vreedzaam te vechten of respectvol ruziemaken heeft een functie: niet om te winnen, maar om van elkaar te leren. Systemisch werken (denk aan gebiedsopstellingen) of kunstvormen zoals theater en exposities kunnen dat wat moeilijk bespreekbaar is op gevoelsniveau tot uitdrukking brengen.

Inhoud x Tussenruimte

In dit veld wordt impliciete (persoonsgebonden) kennis expliciet gemaakt en gedeeld met anderen zodat nieuwe inzichten kunnen ontstaan. Kennis- en idee-ontwikkeling richt zich op het landschapssysteem en specifieke gebiedsopgaven. Bij kennisontwikkeling is '*joint fact finding*' essentieel; hoe interpreteren en waarderen we de feiten, welke opgaven komen daar uit voort en welke aanvullende onderzoeken zijn wellicht nodig? Welke hypothesen hanteren we bij de gebiedsontwikkeling en hoe toetsen we die? Welke aspecten willen we actief monitoren en hoe en wanneer sturen we bij?

Een ontwerpdialogo-aanpak biedt veel ingrediënten die kennisdeling en nieuwe ideeën ondersteunt. Bijvoorbeeld met beelden inzichtelijk maken van gebiedsinformatie, het tonen van de landschappelijke samenhang tussen het levende bodem- en watersysteem en landgebruik, het begrijpen van de gebiedsontwikkeling met kaartreeksen en verhalen uit het verleden. Een dialoog is in essentie een onderzoekend gesprek en hoeft niet tot consensus te leiden. Dat brengt met zich mee dat deelnemers zich kunnen permitteren om vrijer te denken, om al dan niet tijdelijk mee te bewegen met een ander perspectief, om op zijn minst de kans te krijgen om op nieuwe gedachten te komen. Uit de ontwerpdialogo kunnen dan ook verschillende varianten, elk met specifieke voor- en nadelen voortkomen.

Creatieve brainstormtechnieken helpen om vastzittende denkbeelden los te maken en met een frisse blik naar vraagstukken te kijken. Het zogenaamde 'herkaderen' van opgaven ligt aan de basis van het ombuigen van niet-gewenste ontwikkelingen naar nieuwe mogelijkheden. Het schetsen van alternatieve toekomsten en daarover in gesprek gaan is een krachtige aanpak om gedeelde visies te ontdekken en te begrijpen waar keuzen nodig zijn die op bestuurlijke tafels gelegd moeten worden.

Inhoud x gebonden ruimte

Dit veld, waar onderhandeld en besloten wordt over visies, plannen, projecten en middelen, krijgt in gangbare gebiedsprocessen vaak de meeste aandacht. Hoe beter de tussenruimte functioneert, hoe soepeler de formele besluitvorming verloopt. In de praktijk zijn de tussenruimte en gebonden ruimte als het over inhoud gaat lastig te scheiden (wel te onderscheiden!); ook in formele settingen wordt immers geleerd en vindt voortschrijdend inzicht plaats. Maar in de gebonden ruimte moet expliciet verantwoording worden afgelegd over keuzen, worden onderbouwingen en consistente redenerlijnen gevraagd. Dat leidt tot aanpakken zoals kosten-baten analyses, effectrapportages, tal van beslissingsondersteunende methoden.

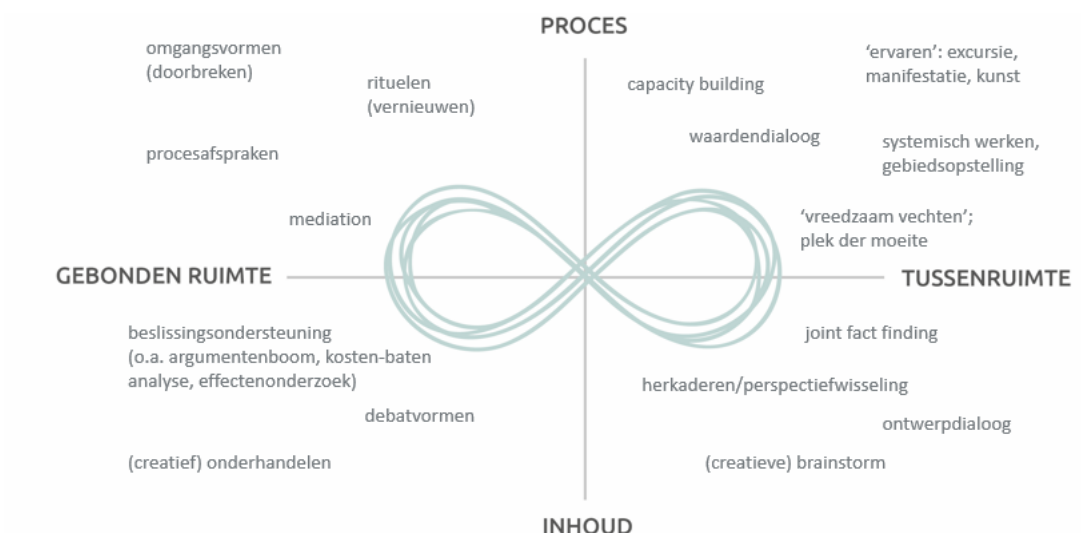
Kundig bestuurlijk begeleiden betekent vaak om ook in fasen van onderhandeling en besluitvorming 'tussenruimte' in te bouwen. Niet alleen in de spreekwoordelijke achterkamertjes, maar ook door bewust voorbeelden uit de leefwereld in te brengen die een appel doen op persoonlijk leiderschap en betrokkenheid. Denk aan het bezoeken van inspirerende vernieuwers of het illustreren van de effecten van verschillende keuzes met concrete voorbeelden uit de praktijk.

Proces x gebonden ruimte

Dit is het veld waar bestuurlijke afspraken niet draaien om inhoudelijke resultaten, maar om omgangsvormen, procedures, onuitgesproken gewoonten zoals een voorzitter die aan het hoofd van de vergadertafel zit en mensen uit eenzelfde belangengroep naast elkaar. Gewoonten die het bestaande bevestigen en vernieuwing in de weg kunnen zitten. Het kan heel heilzaam zijn om dergelijke gewoonten bewust te maken door iedereen eens een andere plek te geven of de agenda te starten met het voorlezen van een gedicht of laten horen van muziek. Het plaatsen van een 'toekomststoel' aan de vergadertafel, of bewust inbrengen van marginale of onverwachte belangen kan meerstemmigheid bevorderen en blinde vlekken blootleggen. In andere culturen is het gebruikelijk om uitgebreid met elkaar te eten en over koetjes en kalfjes te praten voordat zakelijke onderhandelingen starten. Eigenlijk bouw je dan, net als hiervoor, even tussenruimte in. Niet voor niets geldt voor onderhandelaars de uitspraak 'hard op de zaak, zacht op de relatie'.

Rituelen zijn vaak geformaliseerde activiteiten om bepaalde waarden of omgangsvormen te bevestigen. Denk aan het doorknippen van een lint, het proosten op de goede afloop. Het bewust benutten van rituelen, of het introduceren van nieuwe rituelen, kunnen zinvolle procesinterventies zijn.

Trajecten zoals conflictbemiddeling of mediation horen ook in dit veld; als de besluitvorming over inhoudelijke voorstellen is vastgelopen en niet meer los te krijgen is zal er eerst op het onderlinge proces gewerkt moeten worden. Dat werkt alleen als ook in de persoonlijke relaties iets gaat bewegen. Door tot hernieuwde afspraken over omgangsvormen te komen kunnen de inhoudelijke gesprekken weer op gang komen.



Aandachtspunten voor procesontwerp: heb je haast, neem een omweg

In onze resultaatgerichte cultuur is het begrijpelijk dat de focus in veel gebiedsprocessen ligt op het veld links onder (gebonden + inhoud), daar waar over de tastbare resultaten wordt onderhandeld en besloten. Activiteiten in de tussenruimte worden nogal eens weggezet als onnodige, want niet rationele stappen. Ze sneuvelen als eerste als we tijd- of geldgebrek hebben. Maar hoe eenzijdiger de focus op links onder, hoe dieper de valkuilen waarmee ik dit essay begon. Ik vraag aandacht voor de waarde van een goed functionerende tussenruimte als basisvoorziening, voor de waarde van lerend ontwikkelen, voor het verbinden van ratio en gevoel om tot doorleefde kennis te komen. Daar ligt de voedingsbodem voor goede besluiten.

Laten we de moed hebben om regelmatig die 'omweg' naar de tussenruimte nemen, ook al kan succes niet gegarandeerd worden. De huidige impasses laten zien dat het risico van vastlopen in technocratische onderhandelingen vele malen groter is. Wie een proces-aanpak serieus neemt en onvoorspelbaarheid als gegeven accepteert, investeert in de tussenruimte. Juist door aandacht te hebben voor de relationele aspecten die alle leven kenmerken (we spreken niet voor niets over de leefwereld) zijn we in staat om tot onderlinge afspraken te komen, met oog voor onszelf, elkaar en het grote geheel.