

Zelf leren veranderen – Anne Witteveen

Abstract - Goede ruimtelijke ordening is een balans tussen druk en rustig, tussen massa en ruimte, tussen grijs en groen/blauw, tussen wij en ik, en zorgt voor een aantrekkelijk woon- en leefklimaat. En dat is ons gezamenlijk streven. Om te komen tot deze goede ruimtelijke ordening worden er in plan- en besluitvormingsprocessen voortdurende impliciet en expliciet keuzes gemaakt door individuen, afdelingen en besturen. Niet iedereen is zich even bewust van deze keuzes.

Door kennis van gedragswetenschap kunnen we als professionals sturen op bewustwording en gedragsverandering mede door de gevolgen van keuzes inzichtelijk en bespreekbaar te maken. Daarbij gaat het niet alleen om mensen, die professioneel bij de ruimtelijke ordening betrokken zijn, maar ook om bewoners, die invloed willen uitoefenen op hun leefomgeving. Voor beide groepen is een andere manier van aanpak nodig en die brengen wij in ons werk tot uiting. Wij begeleiden en faciliteren. In alle gevallen is het de kunst om mensen zelf te laten ontdekken, ervaren en leren. Zo benutten wij de kennis uit het gebied en creëren betrokkenheid en eigenaarschap. Met als doel om het denken en handelen van mensen te veranderen.

De projecten die wij doen zijn te plaatsen in categorieën zoals netwerkprojecten, visies op de ondergrond, praktijkgemeenschappen en inrichten op buurtniveau. Middels een aantal projecten uit deze categorieën neem ik jullie mee hoe wij als bureau inspelen op keuzes en gedrag.

Zelf leren veranderen

Anne Witteveen

Praktijkvraagstellingen:

Hoe laat je wensen van bewoners samenvallen met ruimtelijke ambities van overheden?

Hoe kan een betere samenwerking tussen deskundigen uit het fysieke domein leiden tot meer geïntegreerde plan- en besluitvorming over het omgevingsbeleid?

Zelf leren veranderen

Abstract - Goede ruimtelijke ordening is een balans tussen druk en rustig, tussen massa en ruimte, tussen grijs en groen/blauw, tussen wij en ik, en zorgt voor een aantrekkelijk woon- en leefklimaat. En dat is ons gezamenlijk streven. Om te komen tot deze goede ruimtelijke ordening worden er in plan- en besluitvormingsprocessen voortdurende impliciete en expliciete keuzes gemaakt door individuen, afdelingen en besturen. Niet iedereen is zich even bewust van de keuzes.

Door kennis van gedragswetenschap kunnen we als professionals sturen op bewustwording en gedragsverandering mede door de gevolgen van keuzes inzichtelijk en bespreekbaar te maken. Daarbij gaat het niet alleen om mensen, die professioneel bij de ruimtelijke ordening betrokken zijn, maar ook om bewoners, die invloed willen uitoefenen op hun leefomgeving. Voor beide groepen is een andere manier van aanpak nodig en die brengen wij in ons werk tot uiting. Wij begeleiden en faciliteren. In alle gevallen is het de kunst om mensen zelf te laten ontdekken, ervaren en leren. Zo benutten wij de kennis uit het gebied en creëren betrokkenheid en eigenaarschap. Met als doel om het denken en handelen van mensen te veranderen.

De projecten die wij doen zijn te plaatsen in categorieën zoals netwerkprojecten, visies op de ondergrond, praktijkgemeenschappen en inrichten op buurtniveau. Middels een aantal projecten uit deze categorieën neem ik jullie mee hoe wij als bureau inspelen op keuzes en gedrag.

Twee uitdagingen uit onze praktijk

Als specialist, bijvoorbeeld op het gebied van water, bodem, energie of natuur, met de wens om op de agenda van ruimtelijke ordening te komen is het belangrijk om te beseffen dat jouw sectorale agenda onderdeel is van een grotere agenda. Sectorale kennis is zeer nuttig om een onderbouwde keuze te maken voor het grotere doel: verbeterde kwaliteit van de leefomgeving. Mogelijk is niet de hele sectorale agenda van belang, maar vooral die onderwerpen die gelinkt zijn aan de maatschappelijke opgaven van een gebied. Deze opgaven hebben bestuurlijk prioriteit en dat zorgt voor slagkracht!

Deze praktijkbespreking behandelt twee vragen:

- Hoe laat je bewonersinitiatieven en gemeentelijke ambities elkaar versterken?
- Hoe kan een betere samenwerking tussen deskundigen uit het fysieke domein leiden tot meer geïntegreerde plan- en besluitvorming over het omgevingsbeleid?

Deze vragen passen in het kader van de Omgevingswet, de nieuwe wet die integrale samenwerking en afweging nastreeft waarbij de leefomgeving centraal staat. Hierbij moet er meer ruimte zijn voor initiatieven vanuit de “energieke” samenleving en moet er een goede balans zijn tussen het benutten en beschermen van de fysieke leefomgeving. De wet bestaat voor 20% uit beleid en voor 80% uit cultuurverandering. Een cultuurverandering onder de ambtelijke professionals om meer geïntegreerd te werken aan gezamenlijke doelen; een duurzame leefomgeving. Dat vraagt nogal wat van mensen. Sectoraal werken wordt intersectoraal of zelfs integraal werken. Wie communiceert hoe met wie, wie zet de eerste stap, moeten we allemaal veranderen, hoe dan en wanneer? Mensen veranderen niet van de een op de andere dag, daar is tijd, kennis en de juiste sturing en begeleiding voor nodig.

Gedrag

Als korte introductie op de wetenschappelijke benadering van gedrag een citaat uit mijn paper ‘Ken(nis voor) klimaatverandering’ voor de Plandag 2016 (Witteveen, 2016).
‘Mensen zijn kuddedieren. Een kenmerk van een kudde is dat iedereen vergelijkbaar gedrag vertoont. Doe je iets anders, dan val je op en word je de prooi. Kuddegedrag heeft ons eeuwenlang beschermd

tegen gevaar van buitenaf. Maar deze kudde zorgt ook dat we ons gedragen zoals we altijd hebben gedaan, zoals je familie en omgeving zich gedraagt. Behalve kuddedieren zijn we ook gewoontedieren, als we iets (nog) nooit gedaan hebben, dan zullen we dat ook niet zomaar gaan doen. Gedrag (manier van handelen en reageren) is onder te verdelen in bewust (5%) en onbewust (95%) gedrag. Bewust gedrag is een keuze, gebaseerd op feiten en bewijs. Onbewust gedrag wordt echter gedreven door zintuigelijke waarnemingen, intuïtie en herkenning en is dus geen keuze maar een automatische reactie. Het gaat om gedragssturing of gedragsbeïnvloeding van het onbewuste en automatische gedrag.'

Praktijkvoorbeelden

Met twee praktijkvoorbeelden in de geest van de Omgevingswet leg ik uit hoe wij als adviesbureau inspelen op 'het veranderen van de kudde' en 'het veranderen van het onbewuste'. Centraal staat:

- Inspelen op het individu. Mensen zijn kuddedieren en vertonen vergelijkbaar gedrag. Als er een schaap over de dam is volgen er meer. Probeer sleutelfiguren te veranderen.
- In de praktijk werken abstracties niet. Onderwerpen moeten concreet en praktisch zijn om te leiden tot herkenning, vervolgens erkenning en daarna handelen met resultaat.

Oude Westen: klimaatbestendig inrichten met bewoners

In de stadswijk Oude Westen in Rotterdam komen bewonersinitiatieven samen met gemeentelijke ambities. De gemeente wil de wijk klimaatbestendig maken onder meer door te vergroenen. Vanuit de water- en vergroeningsopgave voor de wijk is er voor gekozen om de inrichtingsmaatregelen volledig af te laten hangen van bewonersinitiatieven. Wij vormen, samen met een landschapsbureau de professionele intermediair tussen bewoners en gemeente. Onze taak is om te inventariseren en te 'kietelen' of er interesse is onder bewoners om de eigen woonomgeving te vergroenen. Het gaat zowel om de openbare ruimte (pleinen en straten), als de eigen (binnen)tuinen. Bij deze initiatieven proberen wij zoveel mogelijk andere ambities zoals waterinfiltratie, ontharding en afkoppeling mee te nemen.

Dit doen wij echter niet alleen. De wijk heeft een sterk sociaal netwerk van diverse bewonersgroepen, die met en voor de bewoners van de wijk programma's opzetten. Een van deze organisaties, Aktiegroep Oude Westen, is de spil in het web. Onze contactpersoon kent iedereen en iedereen kent haar. Via haar communiceren we met bewoners over de wijkbrede organisatie van thema-avonden, bewonersavonden en activiteiten. Op deze manier gebruiken we een sleutelfiguur uit de sociale omgeving van bewoners om gedrag te veranderen en om een communicatieplatform in te richten.

De ideeën uit de buurt, geuit tijdens thema-avonden, bewonersavonden en andere activiteiten pakken we op en vertalen we naar een eerste ontwerp dat wordt besproken en doorontwikkeld met bewoners. Duurzaam gedrag en handelen voor de omgeving staat centraal en bewoners zijn betrokken bij de realisatie. Ook het onderhoud ligt voor een groot deel bij de bewoners. Het is hun project en mensen zijn trots! De positieve ervaringen maken dat bewoners van andere straten ook zo'n project willen. Behalve mond om mond reclame, laten wij via informatieborden, foto's en verhalen op internet, social media en buurtcommunicatieplatforms ook zien (visual proof) wat er in de wijk gebeurt.

In dit project redeneren we altijd uit een bewonersperspectief en benadrukken dat ook. De vraag aan bewoners is wat zij zouden willen veranderen aan hun woonomgeving. Het antwoord hoeft niet met klimaatadaptatie te maken te hebben, zolang het maar slaat op de fysieke omgeving. Wat willen ze veranderen aan hun straat, plein, tuin, etc.? En willen ze dan ook actief participant zijn in planvorming en beheer? Er ligt een hoge mate van verantwoordelijkheid bij de bewoners. Dit leidt zelden tot problemen. Het is hun wens die met hun inzet en bijdrage werkelijkheid kan worden.

De kracht van dit project is dat het heel dicht blijft bij hoe mensen hun leefomgeving zouden willen veranderen. Door naar hen te luisteren kan je een omgeving creëren, die de bewoners 'past' en die tevens andere doelen dient zoals het verminderen van de regenwateropgave van de wijk. Mede dankzij

het sociale netwerk in de wijk is onze aanpak succesvol en zijn er diverse projecten gerealiseerd. Voor de gemeente is het een voorbeeld van hoe bewonersinitiatieven bij kunnen dragen aan een veerkrachtige stad. Echter is het ook duidelijk dat dezelfde toepassing elders in de stad niet gaat werken omdat het sociale netwerk anders is of zelfs ontbreekt.

CoP Zeeland: ondergrondskundigen oefenen met de Omgevingswet

De Community of Practice Zeeland ondergrond is een heel ander praktijkvoorbeeld dan het Oude Westen. Hierbij wordt een groep ambtelijke professionals van diverse Zeeuwse overheidsinstanties begeleid in hoe zij hun vakafdeling, in dit geval bodem en ondergrond, een waardig onderdeel kunnen laten zijn van het omgevingsbeleid van in hun gemeente of werkgebied.

De sector bodem en ondergrond is sterk wettelijk gereguleerd met normeringen, vergunningen en beleid. Vaak zijn bodem- en ondergrondskundigen pas aan het eind van een planvormingstraject betrokken. In een positie waarin ze het plan of besluit mogen toetsen. Het is een sterk “bèta-gedreven” cultuur met veel onderzoek mede gericht op de vermindering van onzekerheden. Door maatschappelijke opgaven als klimaatverandering, energietransitie, veilige voedselvoorziening en drukte in de ondergrond wordt ondergrond veel belangrijker en biedt letterlijk en figuurlijk “oplossingsruimte”. Het besef van deze kans is nog lang niet overal bij collega’s in het fysieke domein doorgedrongen. De inzet is om te komen tot een 3D-orderingsaanpak, als kansrijke benadering om een duurzame ontwikkeling van de leefomgeving mogelijk te maken, met bodem en ondergrond een plek vooraan in het proces. Dit past naadloos in de geïntegreerde aanpak waar de Omgevingswet voor staat. Een andere manier van werken zowel vanuit bodem en ondergrond als vanuit andere disciplines, die betrokken zijn bij omgevingsbeleid, is nodig. CoP Zeeland ondergrond is veilige omgeving om te oefenen en te ontdekken waarom het anders moet en hoe je dit kunt aanpakken.

De aankondiging van de Omgevingswet klinkt voor vele specialisten als muziek in de oren. Eindelijk de kans om onder het mom van integraliteit bij andere disciplines aan tafel te komen en onderwerp te zijn in afwegingen en invullingen van de fysieke ruimte. Een manier van werken die niet hoeft te wachten op de inwerkingtreding van de Omgevingswet, je kan morgen al beginnen. We nemen de deelnemers mee op een zoektocht waarin zij zelf de antwoorden vinden op hun eigen vragen en uitdagingen. De deelnemers staan voor twee hoofdpogingen:

1. In hun eigen organisatie moeten ze veel sterker de verbinding leggen van bodem en ondergrond naar andere aspecten in de leefomgeving (meer geïntegreerd werken): kansgericht en liefst zo vroeg mogelijk in een proces of project;
2. Werken in de geest van de Omgevingswet betekent ook dat er veel oog voor de buitenwereld moet zijn en dat ruimte geboden moet worden aan initiatieven uit die buitenwereld.

In onze begeleiding van de deelnemers keert een vijftal aspecten steeds terug:

1. Maatschappelijke of gebiedsopgaven zijn het vertrekpunt. Deze zijn gedeeld met andere disciplines en genieten bestuurlijke steun.
2. Stel de vraag centraal: hoe kan ik helpen die opgave te realiseren? En niet: hoe haal ik mijn bodemdoelen en –normen? Probeer in te zien wat je persoonlijke relevantie is en de waarde van je kennis voor de ander.
3. Gespreksvaardigheden en communicatie zijn van groot belang. Toon interesse in de ander; wees nieuwsgierig en probeer zo te ontdekken en begrijpen waar de ander mee bezig is en waar je daadwerkelijk kunt helpen. De vaardigheid om vragen te stellen (en vooral om door te vragen) vraagt oefening. Van een aanbodgerichte houding naar een vraaggerichte houding.
4. Werk met tussenproducten, die steeds beter worden, duidelijk zijn voor een ander en vooral een middel zijn om in gesprek te blijven. Bijvoorbeeld communiceren met kaarten: eerst schetsmatige kaarten die gaande het proces winnen aan detail.
5. Oog voor de buitenwereld hebben. Wat door bewoners, bedrijven, etc. wordt ingebracht is echt belangrijk (ook al lijkt dat vanuit vakmatig oogpunt niet zo relevant). Deze buitenwereld kan ook benut worden om intern sterker te staan.

De deelnemers brengen eigen praktijken in tijdens de bijeenkomsten. Bijvoorbeeld de herziening van een bestemmingsplan buitengebied in de geest van de Omgevingswet, de behandeling van een vergunningaanvraag voor een mudrunbaan (zie kader) of een pilot waarvoor een dorpskern een Omgevingsvisie ontwikkeld wordt. Waar loop je tegen aan, hoe is een bepaald onderwerp opgepakt, etc.? Inbreng vanuit eigen praktijken met bijbehorende leervragen en lastige kwesties zorgt dat iemand zich open opstelt en input vanuit omgeving waardevol acht (invloed van buitenaf op eigen handelen).

Voorbeeld mudrunbaan

In de casus werd door een private partij een vergunningaanvraag voor een baan op eigen terrein bij de gemeente ingediend. Aan de deelnemers de vraag om deze vergunningaanvraag te beoordelen en daarbij in het bijzonder ook te kijken naar aspecten gerelateerd aan de ondergrond. Wat adviseer je B&W? Het advies was afwijzen van de baan op die plaats. Dat was ook wat in de praktijk gebeurd is. Echter met het verschil dat er vanuit de deelnemers extra argumenten vanuit bodem en ondergrond werden toegevoegd en dat het advies werd aangevuld. In de omgevingswet wordt ruimte aan initiatiefnemers geboden. Het advies was dan ook om in die geest in gesprek te gaan over een andere locatie voor de mudrunbaan, die ook meer recht doet aan kwaliteiten van de ondergrond. Of het voorstellen van een andere functie op betreffende locatie. De toetsende rol werd omgezet in een sturende rol en bodem- en ondergrond komt in dit voorbeeld vooraan in een nieuw proces terecht.

Voor alle deelnemers in de praktijkgemeenschap zijn veel onderdelen uit de ingebrachte praktijk van anderen herkenbaar. Herkenning kan zorgen dat de eigen praktijk hiermee wordt gespiegeld in het licht van de opgedane argumenten en inzichten. Het kan ook zijn dat een deelnemer zelf in een vergelijkbare situatie terechtkomt en terugdenkt aan de sessie met die bewuste casus. Wat kan ik uit die casus halen voor mijn eigen situatie? Hoe werd dat daar aangepakt en hoe is dat verder gelopen? Een contact met de inbrenger van de casus is zo gelegd. Herkenning leidt eerst tot bewustwording en vervolgens tot weloverwogen actie. De CoP laat bovendien zien dat sterk vertrouwd wordt op goed voorbeeldgedrag van collega's uit het zelfde vakgebied maar werkzaam bij een andere werkgever.

In veel van de behandelende casussen in de CoP is dé succesfactor onderlinge communicatie tussen betrokken deskundigen. Het standaardadvies is: blijf vooral face-to-face met elkaar in gesprek. Je kunt dan direct polsen of iemand je begrijpt, hoe/of het onderwerp wordt opgenomen of niet en ontdekken of er nieuwe vragen spelen. Toon daadwerkelijk interesse in elkaars werk en ga samen op zoek hoe je elkaar kan versterken bij gedeelde opgaven.

Lessen uit de praktijk

- Waarde van een weldoordachte manier van communiceren. *Werk aan diepgang in het gesprek en zorg voor vervolg.*
- Hou aanpak en proces dicht bij wat mensen bezig houdt en waar energie zit. *Persoonlijke relevantie.*
- Laat zien wat je hebt gedaan en met welk resultaat is. *Visual proof.*
- Momenten van herkenning kunnen leiden tot andere keuzes en gedrag. *Herkenning en kopiëren.*
- Samenwerken/ samen werken maakt alles beter mits de samenstelling van de “groep” divers is (qua opleiding, discipline, ervaring, karakter, etc.). *Gelijkwaardigheid en toch weer die kudde... maar wel een kudde waarbinnen de verschillen gekoesterd worden.*

Referenties

Witteveen, A.M. (2016). *Ken(nis voor) klimaatverandering*. In R. Van der Lecq, E. Vanempten, Verruimen (p.389-399). Eigen uitgave Stichting Planologische Discussiedagen.