



“

OFL-werkvormenboek

# Veelvormig overleg

*Anders kijken, denken en doen bij grote transitie in de fysieke leefomgeving*





# Veelvormig overleg

*Anders kijken, denken en doen bij  
grote transitie in de fysieke leefomgeving*



# Inhoud

- 1. Inleiding—5**
  - 1.1 Aanleiding voor dit handboek—5
  - 1.2 Inhoud en opzet van dit handboek—5
  - 1.3 Toekomstambitie van dit handboek: KEM's—6
  
- 2. Werkwijze OFL—7**
  - 2.1 Drie typen OFL-processen—7
  - 2.2 Ontwikkelingen in typen processen—8
  - 2.3 Aandachtspunten voor alle OFL-processen—8
  - 2.4 Bronvermelding en leessuggesties—8
  
- 3. Consultatie—9**
  - 3.1 Wat is consultatie?—9
  - 3.2 Consultatie in de praktijk: *Actieprogramma Klimaatadaptatie*—9
  - 3.3 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten—11
  - 3.4 Bronvermelding en leessuggesties—12
  
- 4. Theory U—13**
  - 4.1 Wat is Theory U?—13
  - 4.2 Theory U in de praktijk: *Voor de oogst van morgen*—14
  - 4.3 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten—16
  - 4.4 Bronvermelding en leessuggesties—18
  
- 5. Future Search-methode—19**
  - 5.1 Wat is de Future Search-methode?—19
  - 5.2 Future Search-methode in de praktijk: *Agenda Natuurinclusief*—20
  - 5.3 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten—21
  - 5.4 Bronvermelding en leessuggesties—22
  
- 6. Transitie management—23**
  - 6.1 Wat is transitie management?—23
  - 6.2 Transitie management in de praktijk: *een begrippenkader*—25
  - 6.3 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten—25
  - 6.4 Bronvermelding en leessuggesties—25
  
- 7. World Café—26**
  - 7.1 Wat is een World Café?—26
  - 7.2 World Café in de praktijk: *Verkenning NOVEX Zuid-Limburg*—27
  - 7.3 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten—28
  - 7.4 Bronvermelding en leessuggesties—29
  
- 8. Actieonderzoek—30**
  - 8.1 Wat is actieonderzoek?—30
  - 8.2 Actieonderzoek in de praktijk: *Programma Aardgasvrije Wijken*—31
  - 8.3 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten—32
  - 8.4 Bronvermelding en leessuggesties—33



- 9. Moreel beraad—34**
  - 9.1 Wat is een moreel beraad?—34
  - 9.2 Moreel beraad in de praktijk: *Ethiek en digitalisering*—35
  - 9.3 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten—37
  - 9.4 Bronvermelding en leessuggesties—38
  
- 10. Deep Democracy—39**
  - 10.1 Wat is Deep Democracy?—39
  - 10.2 Deep Democracy in de praktijk: *twee voorbeelden*—41
  - 10.3 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten—42
  - 10.4 Bronvermelding en leessuggesties—43
  
- 11. Design Thinking—44**
  - 11.1 Wat is Design Thinking?—44
  - 11.2 Design Thinking in de praktijk: *Frame Innovation*—45
  - 11.3 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten—46
  - 11.4 Bronvermelding en leessuggesties—47
  
- 12. Kralenspel—48**
  - 12.1 Wat is het kralenspel?—48
  - 12.2 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten—50
  - 12.4 Bronvermelding en leessuggesties—50
  
- 13. Strategisch OmgevingsManagement—51**
  - 13.1 Wat is Strategisch OmgevingsManagement (SOM)?—51
  - 13.2 SOM in de praktijk: *het Noordzeeoverleg*—54
  - 13.3 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten—54
  - 13.4 Bronvermelding en leessuggesties—55
  
- 14. Complexity Navigator—56**
  - 14.1 Wat is het Cynefinmodel?—56
  - 14.2 Een analyse- en beoordelingskader: *Complexity Navigator*—57
  - 14.3 Toepassing Complexity Navigator: *NOVEX Zuid-Limburg*—60
  - 14.4 Bronvermelding en leessuggesties—60
  
- 15. Wanneer gebruik je welke methode?—61**



# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding voor dit handboek

Het Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving (OFL) zorgt als onafhankelijk platform voor overleg en samenwerking tussen de Rijksoverheid, burgers, bedrijven, maatschappelijke organisaties en medeoverheden. Het OFL past beproefde en nieuwe manieren van samenwerking en overleg toe op nationale opgaven in de fysieke leefomgeving: de omgeving waar we wonen, werken, reizen en recreëren.

### *Anders kijken, denken en doen*

Ons land heeft te maken met grote transitie in de fysieke leefomgeving, waarin de Rijksoverheid en de samenleving gezamenlijk hun weg moeten vinden. Het OFL werkt aan maatschappelijke opgaven door interventies te ontwikkelen die helpen anders te kijken, denken en doen. Hierbij maakt het OFL gebruik van verschillende werkvormen en methoden, om zo vanuit de diversiteit van overheid en maatschappij tot meer samenhang en samenwerking te komen. Deze methoden helpen onder andere bij het verdiepen van de opgaven, het consulteren van een grote groep partijen, het smeden van relaties, begrijpen van issues en belangen, horen van minderheden en door dit alles: het verbeteren van besluitvorming.

Dit handboek is voor ons een nieuwe manier om alle werkvormen en methoden die we gebruiken op één plek vast te leggen. Het handboek is daarmee een overzichtelijk en inspirerend naslagwerk voor alle OFL'ers en participatieprofessionals die zich snel een praktisch beeld willen vormen van het werkvormen- en methoderepertoire dat het OFL tot nu toe in zijn werk heeft opgebouwd. Daarnaast zijn er in het handboek enkele methoden opgenomen die nog niet (volledig) zijn toegepast door het OFL, maar die wel inspirerende inzichten bieden en door sommige OFL'ers al worden gebruikt binnen (onderdelen van) hun werk. Om die reden hebben ook deze methoden alvast een plek gekregen in dit handboek.

In de toekomst zal het handboek periodiek worden vernieuwd, om zo de nieuw opgedane inzichten en toepassingen te blijven vastleggen en delen.

## 1.2 Inhoud en opzet van dit handboek

### *Wanneer gebruik je dit handboek?*

Dit boek is handig wanneer je in een situatie terechtkomt waarin iets wordt gevraagd wat je (nog) niet direct voorhanden hebt, bijvoorbeeld doordat je nog maar kort voor het OFL werkt. Of als je aan de start van een project staat, maar nog niet precies weet hoe je dit wil gaan aanpakken. Of voor wanneer iemand je vraagt om een heel specifieke methode, bijvoorbeeld Theory U. Waar bestond deze theorie ook alweer uit? Dit zijn een aantal voorbeeldsituaties waarin het handboek je op weg kan helpen.

### *Wat biedt dit handboek?*

Voor elk van de toegepaste methoden geeft dit boek minstens één concrete toepassing binnen een OFL-project. Hierbij gaan we voor elk van de toegepaste methoden in op de kracht, aandachtspunten en eventuele nadelen en lessen. Zoals hierboven werd benoemd zijn er in het handboek ook enkele methoden opgenomen die nog niet (volledig) zijn toegepast door het OFL, maar wel inspirerende inzichten bieden die



door sommige OFL'ers al worden gebruikt binnen hun werk. Deze hoofdstukken geven vooral een theoretisch overzicht en – voor zover beschikbaar – ook de eerste toepassingservaringen en lessen.

*Wat biedt dit handboek niet?*

Om het boek praktisch en pragmatisch te houden, hebben we ons doelbewust beperkt tot de methoden waarvan het OFL een eerste vastlegging nuttig vond. Geen enkel OFL-project is echter hetzelfde en methoden worden niet per definitie volgens een vast stramien toegepast. Doordat voor sommige methoden concrete ervarings- en toepassingskennis ontbreekt of onvolledig is, zijn niet alle hoofdstukken op dezelfde manier ingedeeld en verschillen zij in informatiewaarde.

### 1.3 Toekomstambitie van dit handboek: KEM's

We begrijpen dat het OFL als relatief kleine organisatie niet alleen staat in de ambitie om nieuwe aanpakken en wegen te vinden voor de complexe opgaven van vandaag. We zoeken daarom aansluiting bij anderen die hieraan werken. Een volgende stap hierin is dat we met onze methoden aansluiting willen vinden bij de indeling van de *Key Enabling Methodologies* (KEM's), zodat onze ervaringen en methoden voor een bredere groep veranderprofessionals inzetbaar worden.

**BOX 1** | *Key Enabling Methodologies*

*Key Enabling Methodologies* (KEM's) – of 'sleutelmethodeën' – zijn een grote groep methoden, strategieën, processen en tools die bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen, zoals de energietransitie of de stijgende zeespiegel. Deze methoden bieden professionals handvatten om betekenisvolle interventies en innovaties te ontwikkelen waarmee we de veranderingen die onze samenleving nodig heeft in gang kunnen zetten.

De oorsprong van KEM's ligt bij het (Missiegedreven) Innovatiebeleid. Hiermee wil het kabinet de innovatiekracht van Nederland verder ontwikkelen om maatschappelijke uitdagingen gezamenlijk en grondig aan kunnen te pakken. De term KEM's staat voor de groepen tools en methoden die hier een belangrijke rol in spelen. KEM's spelen een sleutelrol bij de transitie-opgaven. Deze (ontwerp)methoden bieden professionals een effectieve en gerichte aanpak bij het ontwikkelen van innovaties en interventies.

Voor het ontwikkelen van interventies, systemen of instituties die het proces van sociaal-maatschappelijke verandering vormgeven, worden 'instrumenten' gebruikt. Met deze instrumenten kunnen 'verander'-professionals, zoals ontwerpers, beleidsmakers of bestuurders, hun werk structureren en richting geven aan het realiseren van impact.

Zie ook [www.KEMS.nl](http://www.KEMS.nl) voor meer informatie.



## 2. Werkwijze OFL

OFL-voorzitters en -secretarissen krijgen het hele jaar door verzoeken voor betrokkenheid van het OFL bij maatschappelijke vraagstukken. Die verzoeken komen vooral vanuit departementen die actief zijn op het terrein van de fysieke leefomgeving, maar soms ook vanuit de samenleving (via de benoemde leden van het OFL). Anno 2023 bestaan er grofweg drie typen OFL-processen. We lichten ze hieronder toe.

### 2.1 Drie typen OFL-processen

#### *Consultatie*

Bij een consultatie raadpleegt de Rijksoverheid maatschappelijke organisaties over specifieke wetten, regelgeving of beleid. Bij een consultatie zijn het proces en de planning door de Rijksoverheid veelal leidend. Een consultatie kan meer gesloten zijn, waarbij de Rijksoverheid een reactie vraagt van maatschappelijke organisaties op een plan of voorgenomen beleid. Een consultatie kan ook meer open zijn. Er vindt dan een open uitvraag aan de samenleving plaats, zonder dat er een plan of beleidsconcepten liggen. Bij beide soorten consultaties stuurt een OFL-voorzitter een rapport met de inzichten uit de consultatie aan een of meer betrokken bewindspersonen.

#### *Samenwerking*

In een samenwerking hebben de Rijksoverheid en maatschappelijke organisaties een gelijkwaardige positie. Dat betekent dat Rijksoverheid en maatschappelijke partijen samen het proces, de planning en de randvoorwaarden vaststellen. De samenwerking kan een bestuurlijk of een maatschappelijk karakter hebben. Ook verschilt de mate van complexiteit. Voorbeelden zijn een gezamenlijk innovatieproces in een innovatielab, een gezamenlijk leerproces of een onderhandelingsproces. Bij samenwerking leidt het proces tot een gezamenlijk gedragen uitkomst, bijvoorbeeld een convenant, een akkoord of een visie.

#### *Reflectie en advies*

Reflectie en advies zijn gericht op de interactie tussen de Rijksoverheid en de samenleving: hoe verloopt de participatie, wat kan beter? Hoe zou de samenwerking een impuls kunnen krijgen? In sommige situaties stelt het OFL een commissie van onafhankelijke deskundigen samen die onder leiding van een OFL-voorzitter met betrokkenen spreekt. Op basis daarvan brengt de commissie dan een advies uit. In andere situaties brengt een OFL-voorzitter op basis van bijeenkomsten en gesprekken met vertegenwoordigers van de Rijksoverheid en samenleving zelf een advies uit. In beide gevallen leidt het proces tot een rapport (van de commissie of OFL-voorzitter) met een reflectie op en een advies over de interactie tussen het Rijk en de samenleving. Dat advies stuurt de OFL-voorzitter doorgaans aan een of meer betrokken bewindspersonen.



## 2.2 Ontwikkelingen in typen processen

Bovenstaande indeling in drie typen OFL-processen is gebaseerd op onze ervaring van de afgelopen jaren. Hoewel het OFL eerst vooral gericht was op consultaties, is er in de loop der tijd ook steeds meer ruimte ontstaan voor samenwerkingsprocessen, reflectie en procesadvies (zie voor een uitgebreide geschiedenis van het OFL de recente NSOB-studie [Overleg in beweging](#)). De klassieke consultatie is echter nog steeds een vaak toegepast instrument, waardoor we deze ook als aparte werkvorm in dit handboek behandelen.

## 2.3 Aandachtspunten voor alle OFL-processen

### *Rol van de OFL-voorzitter*

Het OFL beschikt over onafhankelijke, deskundige voorzitters. Zij hebben geen belang bij een bepaalde uitkomst en waarborgen een neutraal voorzitterschap gedurende de OFL-projecten. Daarnaast brengen zij veel bestuurlijke ervaring en kennis van maatschappelijke verhoudingen mee. De voorzitters zijn benoemd door de minister van Infrastructuur en Waterstaat (IenW). Dit is vastgelegd in de Wet overleg fysieke leefomgeving.

De onafhankelijke voorzitter speelt een belangrijke rol bij ieder OFL-proces. De voorzitter richt zich vooral op het samenbrengen van partijen aan één tafel. Verschillende voorzitters hebben ook verschillende stijlen. Zo zijn er voorzitters die traditioneel hun eigen mening erbuiten houden en simpelweg hun autoriteit gebruiken voor een ordentelijk verloop van de bijeenkomsten. Sommige OFL-voorzitters kiezen er echter voor om meer hun persoonlijke stempel te drukken op de organisatie en vormgeving van het proces en de uitkomst. Doordat de rol van de voorzitter in OFL-projecten sterk kan verschillen, is het voor OFL-secretarissen van belang om al bij de vormgeving van een project stil te staan bij de persoonlijkheid en wensen van de voorzitter.

### *Kosten van OFL-projecten*

Als het OFL tijdens projecten kosten moet maken voor andere ministeries dan het ministerie van IenW, worden deze kosten gebudgetteerd en in rekening gebracht bij het ministerie in kwestie.

## 2.4 Bronvermelding en leessuggesties

### *Gebruikte bronnen*

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (2022). [OFL-werkprogramma 2022-2023](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (z.d.). [Voorzitters](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

### *Verder kijken en lezen*

Bord&Stift. (2021, 3 februari). [Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving | Visie \(NL-ondertiteling\)](#). YouTube.

Van der Steen, M., Huiting, M., Van Delden, M. Van der Kaaij, C., Van 't Wout, M., Van Twist, M. (2022). [Overleg in beweging: 30 jaar overleg tussen overheid en samenleving in de fysieke leefomgeving](#). Den Haag: Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.





## 3. Consultatie

Bij een consultatie raadpleegt de Rijksoverheid maatschappelijke organisaties over specifieke wetten, regelgeving of beleid. De werkwijze van het OFL was oorspronkelijk voornamelijk gericht op consultaties. De laatste jaren ligt de nadruk ook steeds meer op samenwerkingsprocessen, reflectie en procesadvies. Dit neemt niet weg dat de consultatie een waardevol instrument blijft voor een verkenning, als de start van verdere participatie of tijdens een samenwerkingsproces. Dit hoofdstuk geeft uitleg over consultatie zoals het OFL deze heeft toegepast in het Actieprogramma Klimaatadaptatie Gebouwde Omgeving.

### 3.1 Wat is consultatie?

Bij een consultatie raadpleegt de Rijksoverheid maatschappelijke organisaties over specifieke wetten, regelgeving, beleid of over de vormgeving van een (participatie)proces. Bij een consultatie zijn het proces en de planning door de Rijksoverheid veelal leidend. Een consultatie kan meer gesloten zijn, waarbij de Rijksoverheid bijvoorbeeld een reactie vraagt van maatschappelijke organisaties op een plan of voorgenomen beleid. Een consultatie kan ook meer open zijn. Er vindt dan een open uitvraag aan de samenleving plaats, zonder dat er een plan of beleidsconcepten liggen. Bij beide soorten consultaties stuurt een OFL-voorzitter een rapport met de inzichten uit de consultatie aan een of meer betrokken bewindspersonen. Consultaties worden in verschillende OFL-projecten toegepast. Hierbij is geen sprake van een vaste aanpak of methode.

### 3.2 Consultatie in de praktijk: *Actieprogramma Klimaatadaptatie*

Het OFL heeft in 2022 een consultatie begeleid over het Actieprogramma Klimaatadaptatie Gebouwde Omgeving. In dit actieprogramma staat de opgave centraal dat de gebouwde omgeving aangepast moet worden aan het toekomstige klimaat en de weersextremen die zich nu al voordoen. Het actieprogramma is ontwikkeld door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) in samenwerking met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) en het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV).

Om het perspectief van maatschappelijke organisaties in beeld te brengen en te benutten bij het verder vormgeven van het actieprogramma, verzocht het ministerie van BZK het OFL om een consultatiebijeenkomst te organiseren. Aan deze bijeenkomst deden vertegenwoordigers mee van zeventien organisaties op het gebied van natuur en milieu, klimaatadaptatie, normalisatie, ontwerpen, bouwen wonen en kennisontwikkeling. Tijdens de bijeenkomst konden deze vertegenwoordigers reflecteren op een conceptversie van het actieprogramma, waarbij werd stilgestaan bij ieders perspectief daarop. Ook werd stilgestaan bij de ideeën en wensen voor verdere betrokkenheid bij de uitvoering van het actieprogramma.



### *Stappen van een consultatie*

Op basis van de procesomschrijving van de consultatie over het Actieprogramma Klimaatadaptatie Gebouwde Omgeving hebben we een aantal vaste stappen gedefinieerd die tijdens een consultatieproces kunnen worden gevolgd.

#### *Stap 1: intakegesprek en verkenning*

Bij een consultatieverzoek plant het OFL eerst een intakegesprek in met het ministerie dat om een consultatie vraagt. Hierin bekijken we wat de precieze raakvlakken zijn van het verzoek met de OFL-uitgangspunten voor betrokkenheid. Het OFL zet zijn onafhankelijke rol neer door te benadrukken dat er sprake is van een verzoek en niet van een opdracht. In deze fase stemt het OFL wensen, verwachtingen en rollen af met het ministerie dat het verzoek doet. Zo wordt afgestemd wie voor de consultatie kan worden uitgenodigd. Vervolgens zoekt het OFL een voorzitter op basis van affiniteit met het onderwerp, beschikbaarheid en stijl.

Als beide partijen na het intakegesprek voldoende raakvlakken zien, stelt het OFL een plan van aanpak op waarin de invulling van de consultatie wordt vastgelegd. In dit plan gaat we ook in op het doel van de consultatie, de deelnemers en de eventuele begroting die voor de consultatie nodig is.

#### *Stap 2: voorbereiding van de consultatiebijeenkomst*

Bij het vormgeven van de consultatie kan het OFL ervoor kiezen om de bijeenkomst fysiek of digitaal te organiseren. Afhankelijk van het onderwerp kan het OFL (vooral) benoemde leden uitnodigen, maar vaak verkennen we breder wie ook relevant is om te betrekken. Deelnemers krijgen uiterlijk een week voor de bijeenkomst de stukken en bespreekpunten die tijdens de bijeenkomst centraal zullen staan. Zo kunnen zij zich goed voorbereiden. Bij een kleinere consultatie kan ervoor worden gekozen om het overleg plenair op te zetten, bij grotere groepen kan gebruik worden gemaakt van subgroepen.

#### *Stap 3: tijdens en na de consultatie*

Een consultatiebijeenkomst duurt meestal twee tot tweeënhalfuur. Tijdens de bijeenkomst worden notulen gemaakt, op basis waarvan een adviesrapport met een reflectie en analyse wordt geschreven. Dit gebeurt in naam van de voorzitter, die hier vaak nog een voorwoord aan toevoegt. In het adviesrapport staan vaak ook adviezen voor (toekomstige) samenwerking. Het rapport wordt met een begeleidende brief aangeboden aan de minister die om de consultatie heeft gevraagd, meestal met het aanbod om het rapport mondeling toe te lichten. Daarnaast wordt het rapport gepubliceerd op de OFL-website.

Na de aanbieding van het (advies)rapport is er nazorg: het OFL blijft in gesprek met de beleidsdirectie van het ministerie dat om de consultatie heeft gevraagd. We bespreken dan hoe de adviezen zijn ontvangen door de minister en wat de verdere opvolging zal zijn. Er volgt altijd een formele reactie van de minister. Deze reactie wordt teruggekoppeld aan de deelnemers, bij voorkeur tijdens een korte (digitale) bijeenkomst.



### 3.3 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten

#### *De kracht van consultatie*

De grote kracht van consultatie ligt in de eenvoud van de aanpak. Het is een methode die relatief makkelijk te organiseren is en helpt om snel opvattingen en perspectieven te inventariseren. Een minimale voorwaarde voor het opzetten van een consultatie is dat er een bijeenkomst wordt georganiseerd. Wanneer wordt verzocht om een consultatie alleen schriftelijk uit te voeren (bijvoorbeeld door het afnemen van een enquête), dan is er geen meerwaarde voor betrokkenheid van het OFL. Het OFL kan er dan voor kiezen om het verzoek af te wijzen, het door te verwijzen naar de beleidsdirectie van het relevante ministerie of de Directie Participatie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

Een belangrijk voordeel van consultatie is dat deze methode deelnemers de mogelijkheid biedt om als organisatie hun mening en perspectief te geven. Zij doen dit niet alleen tegenover de OFL-voorzitter en het OFL-secretariaat, maar ook tegenover andere relevante stakeholders en de minister die om de consultatie heeft gevraagd. Daarnaast kunnen stakeholders tijdens een consultatiebijeenkomst op elkaar reageren. Hierdoor bieden consultatiebijeenkomsten een goede mogelijkheid om gesprekken tussen stakeholders tot stand te laten komen. Dit is een groot voordeel ten opzichte van bijvoorbeeld zienswijzeprocedures of internetconsultaties, waar stakeholders alleen kunnen reageren op wat de overheid van hen vraagt.

Een ander voordeel van consultaties is dat zij (in principe) uitmonden in een rapport met concrete adviezen dat naar de minister kan worden gestuurd. In het rapport wordt ook richting gegeven aan (toekomstige) samenwerkingen. Het OFL vindt het belangrijk dat consultaties niet alleen worden gebruikt om een momentopname te maken van de heersende opvattingen over een bepaald beleidsstuk, maar ook om vooruit te blikken naar de toekomst. Een laatste voordeel is dat (met name online) consultaties tegen redelijk lage kosten kunnen worden georganiseerd.

#### *Aandachtspunten bij consultatie*

Een aandachtspunt bij consultaties is dat er altijd een OFL-voorzitter deelneemt aan de consultatiebijeenkomst. Dit is niet noodzakelijkerwijs het geval bij kleinere (brainstorm)sessies van het OFL, waar niet altijd een voorzitter aanwezig hoeft te zijn. De vereiste inzet van een voorzitter moet echter niet worden gezien als een nadeel: een voorzitter geeft kleur aan de bijeenkomst en helpt de opbrengst vanuit de verschillende deelnemers zo rijk mogelijk te maken.

Een ander aandachtspunt van consultaties is dat deze (wanneer zij los worden ingezet) vaak te weinig uitdagend worden gevonden voor de complexe uitdagingen waar het OFL mee te maken heeft. Consultatiebijeenkomsten blijven incidentele momentopnames, waardoor zij soms worden gezien als te eenvoudig en te vrijblijvend ('Bedankt voor uw inbreng, we zien wel wat ermee doen' of 'We zullen het meenemen'). Deze vrijblijvendheid kan worden ondervangen door de minister om een reactie op het OFL-rapport te vragen en een reflectie- en terugkoppelingsmoment voor de deelnemers te organiseren.

#### *Lessen over de voorbereiding*

OFL-secretarissen geven aan dat opgaven vaak complexer zijn dan je in eerste instantie denkt. Het is voor secretarissen daarom belangrijk zich goed te verdiepen in het onderwerp dat tijdens de consultatie ter sprake komt en consultaties altijd in samenwerking met een andere OFL-secretaris te begeleiden. Daarnaast is het belangrijk om bij het ministerie dat het consultatieverzoek doet goed door te vragen naar het onderwerp, om de complexiteit en relatie met andere opgaven en ministeries goed in beeld te krijgen.



Bij het uitnodigen van stakeholders voor een consultatiebijeenkomst is het meestal nuttig om niet alleen de benoemde OFL-leden te betrekken, maar de groep stakeholders breder samengesteld te maken. Bij sommige onderwerpen is het belangrijk om te letten op representativiteit en diversiteit van de deelnemersgroep. Hiermee kan rekening worden gehouden door bij het uitnodigen goed in kaart te brengen welke belangen aan tafel vertegenwoordigd moeten zijn en hier (indien nodig) gericht op uit te nodigen.

Op basis van de OFL-ervaringen tijdens de coronacrisis kunnen consultaties zowel digitaal als fysiek worden georganiseerd. Wat de best passende vorm is, hangt af van het doel van de bijeenkomst. Brainstorms werken beter wanneer mensen fysiek samenkomen, maar alleen consulteren kan ook gewoon digitaal. Het is immers geen onderhandeling waarbij ingewikkelde compromissen moeten worden gesloten. Bij online consultaties blijkt de chatfunctie een handig hulpmiddel om feedback op te halen.

De ervaringen leren dat plenaire sessies het beste werken met maximaal twintig deelnemers. Bij grotere groepen kan het fijner zijn om te werken met subgroepen. In deze afwegingen speelt ook de voorkeur van de betrokken OFL-voorzitter een rol.

#### *Lessen voor na de consultatie*

Er is vaak sprake van een spanning tussen de tijd die het OFL nodig heeft voor een kwalitatief goede consultatie en het moment waarop het advies nodig is. Het OFL wil niet alleen alle deelnemersbijdragen goed in kaart brengen en een gedegen analyse maken, maar ook de deelnemers voldoende reactietijd geven op het conceptrapport. Het is daarom belangrijk om een realistische tijdsplanning te maken en duidelijke momenten in te bouwen waarop zowel het ministerie dat het verzoek doet als het OFL zaken opleveren, zoals concept-beleidsdocumenten. Wanneer je een reactie verwacht op je rapport, is het tot slot belangrijk om duidelijk te benoemen waarop je (van de minister) een reactie wil en wanneer.

## **3.4 Bronvermelding en leessuggesties**

### *Gebruikte bronnen*

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (2022). [OFL-werkprogramma 2022-2023](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (z.d.). [Klimaatadaptatie Gebouwde Omgeving](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

### *Verder kijken en lezen*

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (z.d.). [Actuele projecten](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.



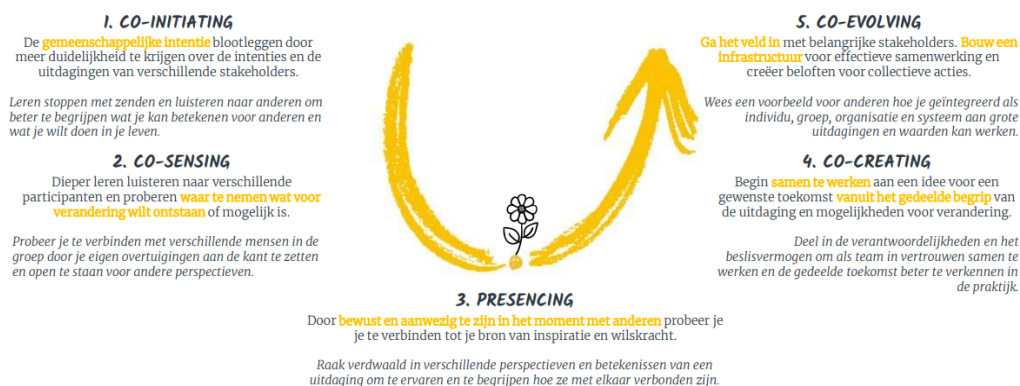
## 4. Theory U

Theory U is een verandermodel dat een groep betrokkenen of stakeholders handvatten biedt om op een wezenlijke manier te kijken naar complexe veranderingen. Dit kan een heel groot en systemisch vraagstuk zijn, zoals de transitie naar een duurzaam landbouw- en voedselsysteem, maar kan ook gericht zijn op kleinere vraagstukken, zoals het veranderen van een vervelende groepsdynamiek in een team of de reorganisatie van een bedrijf. Dit hoofdstuk geeft uitleg over Theory U zoals deze is gebruikt door het OFL. Hierbij staan we stil bij de manier waarop deze methode is toegepast binnen Voor de oogst van morgen.

### 4.1 Wat is Theory U?

Het uitgangspunt van Theory U is dat inzetten van bestaande kennis bij complexe vraagstukken (en met name bij grote veranderingen) niet genoeg is. Het is nodig om een probleem eerst te doorvoelen met betrokkenen, om bestaande denkpatronen te doorbreken en tot diepere inzichten te komen. Hierdoor ontstaan oplossingen die werken, juist omdat ze verbonden zijn met de situatie en met de betrokken mensen bij die verandering.

De U in Theory U symboliseert het proces waarlangs verandering plaatsvindt. Het model kent vijf fasen: (1) *co-initiating*, (2) *co-sensing*, (3) *presencing*, (4) *co-creating* en als laatste (5) *co-evolving*. Deze stappen worden uitgelegd in figuur 1.



FIGUUR 1 | De vijf fasen van Theory U

Het doorlopen van de U is geen lineair stappenplan of een standaardprojectaanpak. Het is een cyclisch proces dat uitgaat van het inzicht dat alles wat bestaat met elkaar verbonden is. Daarom wordt ook alles wat te maken heeft met het betreffende systeem betrokken in het proces. Grofweg beschrijft de linkerkant van de U de beweging van het waarnemen, het bewust worden en het verdiepen. Je opent je *mind*, je geest. Ook onderzoek je hoe je als individu beter kan begrijpen hoe anderen in de groep



kijken: je opent je hart. Ten slotte maak je een derde beweging, namelijk het openen van je wil, door aanwezig te zijn in het hier en nu en de verandering te doorvoelen.

Deze drie bewegingen geven je niet alleen de mogelijkheid om een probleem of uitdaging beter te begrijpen op basis van meerdere perspectieven, maar ze bieden ook ruimte om eerlijk en openhartig ideeën en inzichten te bespreken die bijdragen aan het vinden van en werken aan effectieve oplossingen. Aan de linkerkant van de U praat, luister en reflecteer je dus veel, totdat deelnemers onrust beginnen te voelen en de tijd voor het uitvoeren in de praktijk aanbreekt.

In de rechterkant van de U beginnen mensen vanuit de mogelijkheden van hun achtergrond, vaardigheden en netwerk te werken aan iets nieuws. Dat ontwikkelt zich via experimenten en testen in de prototype-fase, naar een steeds concreter wordend project (een zogeheten prototype) waarmee ze weer terug de wereld in gaan. Tijdens dat hele proces aan de rechterkant van de U houden de deelnemers steeds contact met de bron van het nieuwe weten dat ze via de drie bewegingen aan de linkerkant van de U hebben ontwikkeld.

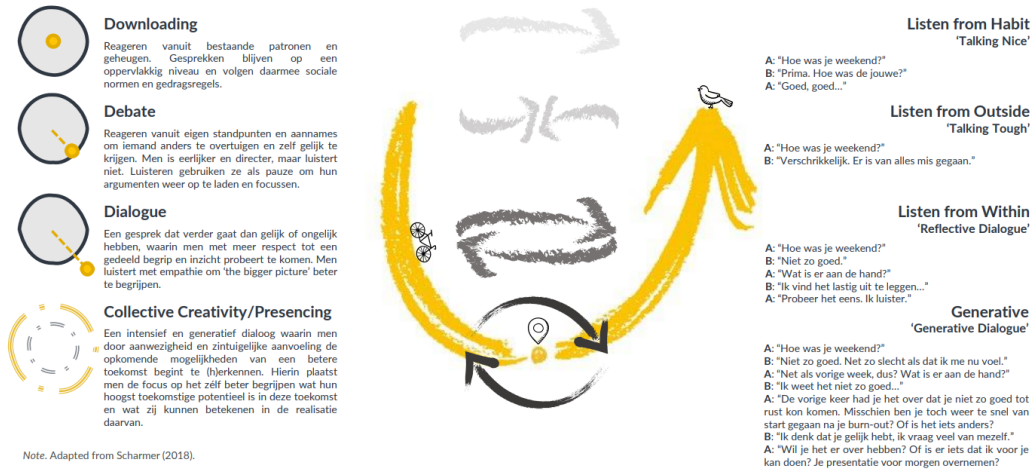
## 4.2 Theory U in de praktijk: *Voor de oogst van morgen*

### *Voor de oogst van morgen*

Voor de oogst van morgen is een van de eerste overheidsprojecten in Nederland waarbinnen Theory U op grote schaal en in zijn volledigheid werd doorlopen. Dit project was een innovatief leiderschapsnetwerk voor de verduurzaming van het landbouw- en voedselsysteem. Het OFL en Commonland zijn ermee gestart in 2018, in de vorm van een innovatielab. Op basis van Theory U zijn toen zo'n tachtig deelnemers met verschillende achtergronden binnen Voor de oogst van morgen samen aan het werk gegaan: boeren, wetenschappers, ondernemers, ketenpartijen, maatschappelijke organisaties, financiële instellingen en verschillende overheden. Eind 2021 is Voor de oogst van morgen formeel geëindigd, maar de kennis en ervaring van het netwerk worden nu ingezet vanuit het Versnellingshuis.

### *Diep luisteren als basis*

Binnen Voor de oogst van morgen is gebruik gemaakt van vele verschillende werkvormen die zijn geïnspireerd door Theory U. Diep luisteren ligt aan de basis van al deze werkvormen. Theory U-grondlegger Otto Scharmer ontwikkelde vier niveaus van luisteren: (1) *downloaden*, (2) *feitelijk luisteren*, (3) *empathisch luisteren* en als laatste (4) *generatief luisteren*. Bewustwording van deze vier niveaus en hiermee oefenen is van groot belang, omdat het niveau van luisteren bij elk interactieniveau in grote mate bepaalt hoeveel verbinding we kunnen maken met de ander of zelfs met het hele systeem. Voor deze verbinding biedt (4) generatief luisteren de meeste ruimte. Deze interactievorm wordt daarom ook wel de generatieve dialoog genoemd. De vier niveaus van luisteren worden toegelicht in figuur 2.



**FIGUUR 2** | Vier niveaus van naar elkaar luisteren en met elkaar praten

Bij Voor de oogst van morgen hebben deelnemers geoefend met de niveaus van luisteren door gebruik te maken van werkvormen als dialoogwandelingen, *base camp*-oefeningen, leerreizen en 3D-sculpting. De toepassing van deze werkvormen bespreken we hieronder.

### *Dialoogwandelingen*

De dialoogwandeling kan worden ingezet om deelnemers de kans te geven diep te luisteren naar het verhaal en het perspectief van de ander. Bij een dialoogwandeling gaan twee deelnemers met elkaar wandelen, waarbij elk van hen ongeveer tien minuten ononderbroken praat over wat hem of haar bezighoudt. De ander luistert diep, hoeft niet te reageren en stelt eventueel een verduidelijkende vraag als dat nodig is. Dat geeft de spreker de ruimte om vanuit zichzelf te spreken, terwijl er diep naar hem of haar wordt geluisterd. Daarna worden de rollen omgedraaid. Na afloop kan er kort worden uitgewisseld over de ervaring. Wat deed het met je dat je niet onderbroken werd? En dat er diep naar je werd geluisterd? En wat gebeurde er met je toen je zo diep naar een ander mocht luisteren zonder dat je behoefde te reageren?

### *Base camp-oefeningen*

Naast de dialoogwandeling werd in het innovatielab ook gewerkt met de *base camp*-oefening. Dit is een gestructureerde oefening in luisteren in groepjes van vier of vijf personen, met als doel inzichten en vragen naar boven te halen. Iedere deelnemer krijgt drie minuten de gelegenheid te antwoorden op eenzelfde vraag, bijvoorbeeld: Wat heeft je vandaag geraakt? Wat is een belangrijk inzicht voor je? Wat is een vraag die bij je is opgekomen? Hierna volgt telkens een minuut stilte. Dit mondt vervolgens uit in een generatieve dialoog waarbij deelnemers de gelegenheid krijgen te delen wat hen raakt of opvalt, nu zijzelf gesproken hebben en anderen hebben gehoord.

### *Leerreis*

In het innovatielab zijn ook leerreizen georganiseerd als onderdeel van de *co-sensing-fase* van Theory U. Een leerreis haalt deelnemers uit hun dagelijkse routine door ze een organisatie, uitdaging of systeem te laten ervaren vanuit het perspectief van iemand anders. Het gevolg hiervan is dat zij hun bewustzijn vergroten over de verschillende perspectieven die stakeholders op een probleem kunnen hebben. Ook leren ze welke verschillende aspecten en dynamieken in een systeem aanwezig zijn.



### *3D-sculpting*

Een werkvorm die bij Theory U zowel binnen de *co-sensing*-fase (links van de U) als tijdens de *co-creating*-fase (rechts van de U) kan worden ingezet is die van *3D-sculpting*. In de eerste stap van *3D-sculpting* bouw je met een groepje op een tafel een model dat de huidige situatie weergeeft. Daarbij heb je ook aandacht voor de toekomstige mogelijkheden die zich ontvouwen in je leven en werk. Bij elke stap leg je aan de andere deelnemers uit je groepje uit wat je hebt neergezet op de tafel. In de tweede stap reflecteer je op je bouwwerk vanuit vier richtingen en perspectieven. Om je hierbij te helpen, leest een van de deelnemers bij ieder perspectief een aantal vragen voor (zie box 2). Een andere deelnemer noteert wat de inzichten zijn van de verschillende deelnemers. Om het bouwwerk vanuit de juiste richting te bekijken verplaats je jezelf telkens naar een andere kant van de tafel.

#### **BOX 2** | Vragen bij *3D-sculpting*

1. **Oost (gevoel):** Wat spreekt je heel erg aan? Waar krijg je de meest positieve energie van? Welke andere emoties komen boven? Als deze emoties konden praten, wat zouden ze dan zeggen?
2. **Zuid (waarheid en actie):** Wat zijn de belangrijkste conflicten en harde waarheden die je onder ogen moet zien als je verder gaat?
3. **West (perspectief):** Wat eindigt er in deze situatie? Wat stopt er, houdt op te bestaan? Wat wil er ontstaan? Wat wordt er geboren?
4. **Noord (zingeving/purpose):** Als deze situatie voor jou ontworpen was, speciaal om er iets van te leren, wat zou de situatie jou dan proberen te leren? Vonk van de toekomst: wat is de diepere bedoeling of roep van de toekomst die je nu ervaart?

In de derde stap pas je samen je bouwwerk zo aan dat het de toekomst die zich ontvouwt en die jullie nastreven beter representeert. Hierbij leg je de essentiële punten vast die door dit proces voor jou duidelijk zijn geworden. Stel jezelf vervolgens de vraag wat je moet doen om deze toekomst te laten ontstaan. Dit geeft de groep nieuwe informatie en inzichten over de weg voorwaarts.

## **4.3 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten**

Het OFL heeft in het innovatielab Voor de oogst van morgen het verandermodel van Theory U in zijn volledigheid toegepast. Ook geeft het OFL met enige regelmaat workshops over de vier stappen van actief luisteren en *3D-sculpting*. De werkvormen die hierboven zijn behandeld worden nog steeds los ingezet in de huidige projecten, vooral door hun laagdrempeligheid en praktische toepasbaarheid.

### *De kracht van Theory U*

Gedurende het innovatielab bleek de kracht van Theory U te zijn dat deze theorie zich zowel richt op het object (de systeemverandering) als op de persoonlijke betrokkenheid van de deelnemers. Dat betekent dat je niet naar de transitie kijkt alsof je erbuiten staat, maar tot de ontdekking komt dat je als deelnemer ook zelf meeverandert als je de vijf stappen van Theory U volgt. Het doorlopen van de U zorgt ervoor dat je niet alleen door een verrekijker naar de toekomst kijkt, maar dat je telkens ook kritisch op jezelf reflecteert. Hierdoor leg je met Theory U een belangrijke basis voor het stapsgewijs toewerken naar een fundamentele systeemverandering.





Bij Voor de oogst van morgen werd het stappenproces en het cyclische karakter van Theory U als handig en praktisch ervaren. Hierbij bleek de vaardigheid van actief luisteren cruciaal. Zo konden deelnemers tegen botsende belangen aanlopen, maar zorgden de werkvormen voor verbinding en beter onderling begrip. Dit menselijke aspect zorgt voor ruimte tussen de tegengestelde belangen en helpt bij het creëren van nieuwe en gezonde verandering.

#### *Aandachtspunten en nadelen van Theory U*

De belangrijkste reden dat Theory U als verandermodel tot nu toe niet vaker in zijn geheel werd toegepast, is dat het een relatief kostbare en tijdrovende methode is. Dit komt het praktische draagvlak voor het gebruik van deze theorie niet altijd ten goede. Zo heeft het bij het innovatielab een half jaar geduurd om Theory U op te zetten en vorm te geven. Daarna kon pas met de inhoudelijke toepassing van de theorie worden begonnen. Daarnaast moet er binnen een traject voldoende tijd en (beleids)ruimte zijn om een systeemverandering in zijn geheel door te voeren. Ook moeten deelnemers over langere tijd op verschillende momenten een aantal dagen kunnen samenkomen, zodat zij over de probleemanalyse en prototypen kunnen nadenken.

Het is bij de toepassing van Theory U dus van belang dat er nog geen statische uitkomst ligt. Deelnemers weten wel ongeveer waar zij samen naartoe willen (een duurzaam landbouw- en voedselsysteem in het geval van Voor de oogst van morgen), maar verder moet er voor stakeholders nog veel ruimte zijn om samen te reflecteren op de vragen die voorliggen en hier gezamenlijke antwoorden op te vinden. Dit vraagt ook om goed verwachtingsmanagement bij de deelnemers en de verzoekende partij of opdrachtgever. Voor hen moet helder zijn uit welke stappen Theory U bestaat en wat hun rol en inbreng in het proces is.

Ook bleek het van belang om bij de start van het project een aantal betrokkenen vanuit de Rijksoverheid commitment te vragen bij het volledig volgen van het traject. Deze groep kan natuurlijk niet op voorhand overgaan tot het onvoorwaardelijk omarmen van het resultaat van het Theory U-proces, maar kan er als betrokken sparringpartner wel voor zorgen dat er een stabiele verbinding blijft met de overheid gedurende het traject.

Tijdens het innovatielab bleek dat de praktische Theory U-werkvormen aan de rechterkant van de U minder goed zijn uitgewerkt dan die aan de linkerkant. Afgezien van *3D-sculpting*, leert de praktijk dat het zoeken is naar concrete handvatten die bijdragen aan de weg naar boven in de U. Tot slot bleek bij Voor de oogst van morgen dat bij zo'n lang traject na enige tijd divergentie kan optreden: deelnemers gaan dan in de praktijk met hun eigen prototype aan de slag. Daardoor wordt het terugkijkend lastiger om te bepalen welke oplossingen en veranderingen nu echt uit het Theory U-proces zijn voortgekomen. Voor het proces is dat niet erg, maar voor de verantwoording naar de initiatiefnemers en financiers van een traject kan dat lastig zijn.

#### **BOX 3** | Dieter van den Broeck, design strategist en facilitator bij Commonland

'In de aanlooperperiode van Theory U kost het veel moeite om mensen te overtuigen, maar zij die het ervaren hebben, zeggen tegen anderen: 'Moet je ook eens doen. Van mens tot mens.'



#### 4.4 Bronvermelding en leessuggesties

##### *Gebruikte bronnen*

Peeters, D. (2021). [Veldboekje: Samen verder werken met Theorie U](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (z.d.). [Innovatielab Voor de oogst van morgen](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

##### *Verder kijken en lezen*

Scharmer, O. (2018). *De essentie van Theorie U: Kernprincipes en toepassingen* (1ste editie). Zeist: Christofoor.



## 5. Future Search-methode

De Future Search-methode heeft als uitgangspunt: als je wezenlijke verandering in kaart wil brengen, dan moet je iedereen in één kamer verzamelen. Deze methode is erop gericht om met vijftig tot honderd deelnemers met verschillende belangen gezamenlijke doelstellingen te bereiken. Door bij een complex vraagstuk samen verleden, heden en de gewenste toekomst te onderzoeken, ontdekken deelnemers wat hen bindt. Dit hoofdstuk geeft uitleg over de Future Search-methode zoals deze door het OFL is gebruikt bij de Agenda Natuurinclusief.

### 5.1 Wat is de Future Search-methode?

Future Search is een interactief en dynamisch planningsproces van twee tot drie dagen, waarbij deelnemers uit verschillende domeinen elkaar ontmoeten in een constructieve dialoog. Door samen verleden, heden en de gewenste toekomst te onderzoeken, ontdekken de deelnemers wat hen bindt. Op basis daarvan worden concrete voorstellen gedaan en actieplannen gemaakt. Dit resulteert in visies, beleid, strategieën en acties waarvan alle belanghebbenden eigenaar zijn. Het proces stelt de deelnemers in staat om in kort tijdsbestek ingrijpend anders te kijken en handelen. Het helpt ze verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen keuzes, inclusief de planning en uitvoering daarvan.

Het unieke van de Future Search-methode is dat selectie van de deelnemers plaatsvindt met het uitgangspunt *the whole system in the room*. Deelnemers worden uitgenodigd op basis van de ARE IN-criteria, waardoor zij voldoen aan een of meer van de volgende eisen:

- Autoriteit
- Resources (middelen)
- Expertise (kennis)
- Informatie
- Need (behoefte)



**FIGUUR 3** | Het Future Search-proces in beeld



## 5.2 Future Search-methode in de praktijk: Agenda Natuurinclusief

### *Agenda Natuurinclusief*

Op verzoek van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) leverde het OFL ondersteuning bij het opbouwen van de Agenda Natuurinclusief. De missie van programma, waar de agenda dus uitdrukking aan moest geven, was dat biodiversiteit als vanzelf verweven moet worden in alle maatschappelijke sectoren, evenals in ons denken en doen als samenleving. Het ministerie van LNV vroeg het OFL om ondersteuning bij de opbouw van de Agenda Natuurinclusief om de agenda een beslissende stap verder te brengen. Tot dat moment had het ministerie de co-creatieve totstandkoming van de agenda georganiseerd in verschillende domeingroepen. Nu was het tijd om alle perspectieven op het thema natuurinclusief samen te brengen in concrete acties voor de agenda. Het OFL kwam hiervoor bij de Future Search-methode uit, waarvan de toepassing hieronder zal worden besproken.

### *Wie deden er mee?*

Bij het opstellen van de agenda moesten zoveel mogelijk partijen worden betrokken uit alle lagen van de samenleving. Op basis van deze gedachte zijn zestig sleutelspelers geselecteerd, die verschillende domeinen vertegenwoordigden: landbouw, water, bouw, stad, ruimtelijke ordening, infrastructuur, vrijetijdseconomie, domeinoverstijgend en overheid. Hierbij werd gewerkt met de eerdergenoemde ARE IN-criteria, volgens het uitgangspunt *the whole system in the room*. De belanghebbenden zijn tweeënhalve dag bij elkaar gekomen om in een constructieve dialoog een gedeeld toekomstbeeld over een natuurinclusief Nederland te formuleren.

### *Focus op het verleden*

De Future Search van de Agenda Natuurinclusief begon met het kijken naar het verleden, om lessen daaruit mee te nemen naar de toekomst. Deelnemers werden gevraagd om eerst individueel te reflecteren op het verleden. Vervolgens werden de antwoorden in tweetallen en uiteindelijk plenair besproken.

### *Focus op het heden*

De sessie over het heden begon met het in kaart brengen van de huidige trends in de wereld. De gehele groep maakte een mindmap van deze trends en ontwikkelingen - sociaal, economisch, technologisch, politiek. Daarbij werd gefocust op de ontwikkelingen die volgens de groep van wezenlijk belang zijn om de verandering naar een natuurinclusieve samenleving te versnellen.

### *Trots en spijt*

Het doel van dit onderdeel is om inzicht te krijgen in wat de diverse groepen stakeholders nu al wel en niet doen. Aan alle groepen stakeholders werd gevraagd om binnen hun eigen domein samen te reflecteren op de trends en eigen acties en aan te geven waar ze trots op waren en spijt van hadden. Vervolgens werd dit plenair gepresenteerd. Hiermee werd verantwoordelijkheid genomen voor het eigen handelen.

### *Ideale toekomstscenario's*

Na het analyseren van het heden, verbeeldden de deelnemers zich hun ideale toekomst. Deze scenario's werden op een creatieve wijze gepresenteerd, bijvoorbeeld door een radio-uitzending (Mooi Nederland FM), een rollenspel, een tv-programma (De wereld draait *slow*), een nieuwsprogramma (het Kikkerjournaal) en de Fabeltjeskrant.



#### *Gedeelde basis*

Uit deze toekomstscenario's werd een gedeelde basis gedistilleerd met elementen die door het hele systeem gedeeld worden en die iedereen in de ruimte wenselijk acht als fundament voor de toekomst van een natuurinclusief Nederland. Dit was een uitdagend proces, omdat de deelnemers zich realiseerden dat er belangrijke stemmen afwezig waren in de zaal. Hierdoor ging men actief op zoek naar de afwezige stemmen, zodat die ook vertegenwoordigd werden tijdens de besluitvorming.

#### *Actieplannen*

Na het formuleren van de gedeelde ambities die het fundament vormden voor een natuurinclusief Nederland, werden de deelnemers in gemengde groepen verdeeld. De groepen gingen aan de slag met voorstellen voor concrete actieplannen om de overeengekomen ambities te realiseren. Halverwege ontvingen de groepen negatieve en positieve feedback van elkaar, waarna ze de plannen konden aanscherpen.

### **5.3 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten**

Het OFL heeft zoals gezegd een begeleidende rol gehad bij het opbouwen van de Agenda Natuurinclusief. Belangrijk om hierbij te vermelden is dat de Future Search een onderdeel was van het gehele samenwerkingsproces. Om te leren over manier waarop dit samenwerkingsproces is opgezet en doorlopen, zijn een aantal lessen en aanbevelingen verwerkt in het rapport *Samenwerken aan de Agenda Natuurinclusief*. In deze paragraaf worden specifiek de lessen over de Future Search-methode besproken.

#### *De kracht van Future Search*

Het OFL ziet de keuze om een Future Search in het proces van de Agenda Natuurinclusief te organiseren als een gouden greep. De deelnemers bleken vooraf echter sceptisch te zijn geweest: hoe krijg je zoveel mensen tweeënhalve dag vrij? Uiteindelijk vond elke deelnemer de bijeenkomst waardevol om verschillende redenen: netwerkuitbreiding, nieuwe inzichten, het besef dat je niet alleen in de wedstrijd staat en de concrete acties die geformuleerd zijn. Tijdens de Future Search is domeinoverstijgend gezocht naar de gemene deler. Hierdoor ontstond samenwerking in plaats van een onderhandeling.

#### *Aandachtspunten bij Future Search*

Een belangrijk onderdeel van Future Search is het toepassen van verwachtingsmanagement. Het beste is als op voorhand duidelijk is wat er met de uitkomsten van de Future Search zal gebeuren en welk vervolg de bijeenkomsten krijgen. Tijdens het proces van de Agenda Natuurinclusief bleek verder het belang van een onafhankelijke projectleider. Het feit dat deze projectleider niet de belangen van een van de organisaties of het belang van de samenwerkende partijen hoefde te vertegenwoordigen, had een positief effect op het verloop van het proces. Ook bleken bij de Future Search voor de Agenda Natuurinclusief uiteindelijk de agrarische ondernemers en financiële instellingen minder goed vertegenwoordigd dan gewenst. Hier moet in het vervolg extra op worden gelet, om zo meer recht te doen aan het uitgangspunt *the whole system in the room*.



**BOX 4** | Femke van Bree, OFL-secretaris

'Het was niet eenvoudig om de groep deelnemers voor de Future Search bij elkaar te krijgen. Er was vrij veel scepsis over de gevraagde tijdsinvestering van tweeënhalve dag. De intensieve samenkomst is echter een van de basisvoorwaarden van de Future Search-methode. Degenen die er tijd voor hebben vrijgemaakt zijn vrijwel allemaal enthousiast over de resultaten die in korte tijd zijn bereikt voor de Agenda Natuurinclusief. Veel van de acties die tijdens de Future Search zijn bedacht, hebben hun weg gevonden naar het programma van de Agenda Natuurinclusief.'

## 5.4 Bronvermelding en leessuggesties

### *Gebruikte bronnen*

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving (z.d.) [Agenda Natuurinclusief](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (2022a). [Future Search als snelkookpan voor complexe opgaven](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (2022b). [Rapport Future Search Agenda Natuurinclusief](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (2022c). [Rapport Samenwerken aan de Agenda Natuurinclusief](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

### *Verder kijken en lezen*

Future Search (z.d.). [Home](#). Geraadpleegd op 23 januari 2023.

Perspectivity. (2018, 10 april). [Future Search \(Deel 1\) - De Filosofie NL](#) [Video]. YouTube. Geraadpleegd op 20 januari 2023.

Perspectivity. (2022, 6 april). [Methoden: Future Search](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.



## 6. Transitie management

Veel OFL-projecten hebben een samenhang met een bepaalde transitie, zoals de landbouw-, klimaat- of energietransitie. Het OFL gebruikt daarom regelmatig elementen uit het transitie management, een theorie die onderzoekt hoe overheid en stakeholders met gerichte interventies de richting en snelheid van transities kunnen beïnvloeden.

### 6.1 Wat is transitie management?

Een transitie is een fundamentele verandering in de structuur, cultuur en werkwijze van een maatschappelijk systeem. Deze verandering bestaat uit een geleidelijke overgang van een gevestigde orde (met dominante regimespelers) naar een opkomende orde (van nichespelers). Bij deze verandering zijn doorgaans veel actoren en factoren betrokken, waardoor het niet altijd duidelijk is wat precies oorzaak en gevolg is en wie waarop welke invloed heeft. Transitie management onderzoekt manieren om (als overheid) deze transities zo goed mogelijk te kunnen sturen, door met gerichte interventies de richting en snelheid ervan te beïnvloeden.

#### *Regimespelers en nichespelers*

Aan de vooravond van een transitie bestaat er in de samenleving een dominant regime. Dit regime kan worden gezien als een stelsel van gebruiken, regels, waarden, normen en belangen. Dit stelsel is gericht op het in stand houden en verbeteren van het functioneren van het huidige systeem in plaats van het structureel veranderen ervan.

Tegelijkertijd zijn er zogeheten niches, bestaande uit individuen of groepen met andere, afwijkende en innovatieve denkrichtingen en perspectieven die een transformatie van het systeem beogen. Deze tegenstelling leidt tot wrijving, waarbij het regime er meestal in slaagt om het huidige systeem te behouden. Soms echter, ontstaat er een kantelpunt, waarbij de wisselwerking tussen het regime en zo'n niche een transitie ontketent. De combinatie van een lange opbouw en een plotseling kantelpunt laat direct al zien dat een transitie geleidelijk verloopt, maar soms ook een radicale doorbraak kent.

#### *De vier fasen van een transitie*

Volgens hoogleraar transitiekunde Jan Rotmans kan het proces van transitie worden ingedeeld in vier fasen. In de eerste fase, de voorontwikkeling, is er nog geen sprake van een zichtbare verandering. Wel worden er (naast het dominante regime) kleine experimenten uitgevoerd door de nichespelers, waarbij nieuwe, innovatieve ideeën uitgetest en verbeterd kunnen worden. In de tweede fase vindt vervolgens een kantelpunt plaats, waarbij het proces van verandering gekatalyseerd wordt en de eerste tekenen van veranderingen in het systeem duidelijker zichtbaar worden.

In de derde fase (versnelling) vindt er verandering plaats in allerlei aspecten terreinen van de samenleving, onder andere institutioneel, cultureel en economisch, waarbij de verschillende ontwikkelingen elkaar beïnvloeden en versterken. Ook wordt de transitie steeds grootschaliger, waarbij veranderingen zich snel verspreiden en ingebed raken. De vierde en laatste fase van de transitie kenmerkt zich tot slot door stabilisering en



een afname van het tempo van de verandering richting een nieuw evenwicht en systeem.

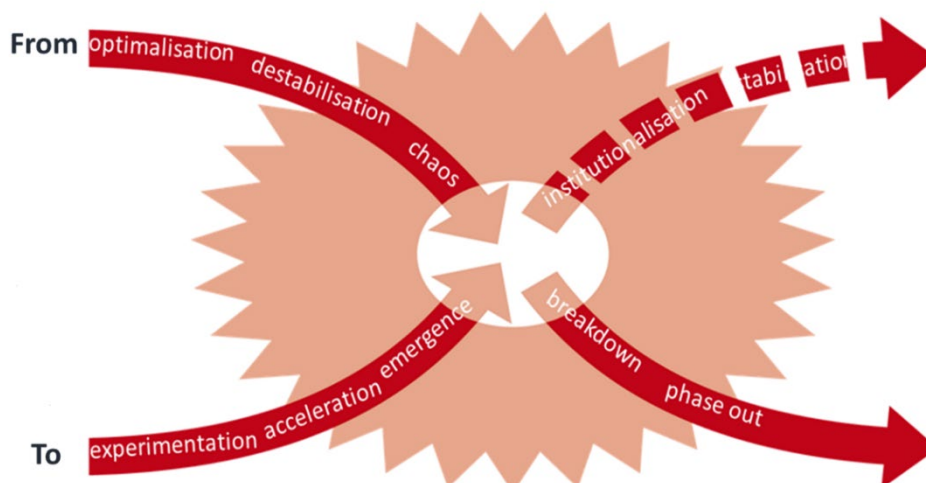
#### *De X-curve*

Er bestaan meerdere manieren om naar de verschillende fasen binnen een transitie te kijken. Onderzoeksinstituten Dutch Research Institute For Sustainability Transitions (DRIFT) en de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) onderscheiden vier bewegingen in een transitie en hebben deze gegroepeerd en gevisualiseerd in een X-curve (zie figuur 4). Tussen deze vier bewegingen en de vier bovengenoemde transitiefasen zijn parallellen te trekken. De ombouw- en opbouw Bewegingen komen ruwweg overeen met de voorbereidings-, kantel- en versnellingsfase. Voortbouw en afbouw komen ongeveer overeen de vierde en laatste fase van een transitie: stabilisering.

De X-curve laat ook zien dat bij verandering er niet alleen iets moet ontstaan (op- en voortbouw), maar dat tegelijkertijd ook sommige oude praktijken getransformeerd en afgebouwd moeten worden (om- en afbouw). De opbouw beweging verwijst naar vernieuwing en innovatie, die vanuit experimenten met koplopers langzaam opgeschaald en breder verspreid kunnen worden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de kleinschalige, lokale projecten met het aardgasvrij maken van wijken. Tegelijkertijd vervangt deze vernieuwing op z'n minst ten dele oude regels, infrastructuur of werkwijzen.

Dit betekent dat de neiging van het regime om huidige werkwijzen te optimaliseren plaats moet maken voor pogingen om ze te transformeren (ombouw). Gedurende deze ombouw beweging is het daarom belangrijk om met zoveel mogelijk betrokkenen om tafel te zitten en te kijken hoe bestaande patronen omgebouwd kunnen worden. Het is echter onvermijdelijk dat er ook oude praktijken afgebroken moeten worden en dat bepaalde beroepen, sectoren of routines zullen verdwijnen. Vooral regimepartijen, die een belang hebben bij bestaande werkwijzen, zullen zich tegen deze afbouw verzetten. Hierin spelen verschillende stakeholders en de overheid een belangrijke rol, waarbij de overheid zowel bepaalde praktijken kan verbieden als ervoor kan zorgen dat stakeholders uit het bestaande regime gecompenseerd worden voor hun verlies.

Tot slot moeten niet alleen oude structuren uitgefaseerd worden, maar ook de nieuwe praktijken ingesleten raken en ingebed worden. Als het stof neerdaalt, wordt de vernieuwing in de voortbouw beweging geïnstitutionaliseerd in nieuwe regels en routines, waardoor de nieuwe situatie stabiliseert.



**FIGUUR 4** | Sturing in transitities





## 6.2 Transitie management in de praktijk: een begrippenkader

Binnen OFL-projecten wordt er van tevoren niet echt voor gekozen om (onderdelen van) transitie management in te zetten. Het is dus geen expliciete keuze vooraf. Transitie management wordt eerder (onbewust) gebruikt als een soort begrippenkader. Een eerste belangrijke reden hiervoor is dat het OFL zich vooral bezighoudt met projecten die verband houden met een bepaalde transitie en niet met transities als geheel. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het OFL-actieonderzoek voor het Programma Aardgasvrije Wijken, dat onderdeel uitmaakt van de bredere energietransitie. Begrippen uit het transitie management, zoals nichespeler, regimespeler, X-curve en de vier fasen zijn dan vaak herkenbaar voor de stakeholders waar het OFL mee samenwerkt. Termen als nichespeler en regimespeler kunnen bijvoorbeeld goed worden gebruikt om de positie van stakeholders in het proces te bepalen. De ledenlijst van het OFL bestaat vooral uit grote regimespelers, maar in processen wordt ook vaak geprobeerd om nichespelers te betrekken.

## 6.3 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten

### *De kracht van transitie management*

Waar je met reguliere werkwijzen soms lastig op gang komt, kan het begrippenkader van het transitie management helpen nieuw licht te werpen op een bepaalde transitie. Het grote voordeel hiervan is dat het een vrij eenvoudig, makkelijk te begrijpen begrippenkader is dat in bijna alle projecten kan worden gebruikt. Het kan bijvoorbeeld goed worden ingezet om stakeholders te laten inzien dat een bepaalde (langetermijn)verandering nodig is.

### *Aandachtspunten bij transitie management*

Hoewel de herkenbaarheid van het begrippenkader een groot voordeel is, blijkt het soms ook moeilijk om met de neergaande afbraaklijn van transitie management te werken. Binnen transities zijn er onder nichespelers en regimespelers immers altijd verliezers (denk aan de stikstofcrisis). Dat is zeker in het begin van een project lastig om te erkennen en te bespreken. Tegelijkertijd kan transitie management ook op moeilijke momenten van conflict en tegengestelde belangen helpen om wat meer lucht te geven aan het proces. Zo helpen de vier fasen van transitie management om een bepaalde opgave in langetermijnperspectief te plaatsen en te wijzen op het gemeenschappelijke langetermijndoel dat de stakeholders voor ogen hebben.

Vergeleken met andere OFL-werkvormen zit het transitie management op een hoger schaal- en abstractieniveau. De theorie biedt niet zozeer concrete handvatten of methoden om een bepaald vraagstuk aan te pakken, maar is vooral behulpzaam om een globaal beeld te krijgen van de opgave in een bepaald project. Ook kun je transitie management zien als een theoretisch raamwerk dat behulpzaam kan zijn bij het kiezen van concrete werkvormen die zich meer richten op de kortetermijnaanpak, zoals een World Café of Theory U.

## 6.4 Bronvermelding en leessuggesties

### *Gebruikte bronnen*

De Bouwcampus. (2020). *Transitieaanpak DBC*.

Kennisknooppunt Participatie. (2022). [Transities en transitie management](#). Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

Rotmans, J. (2003). *Transitie management: sleutel voor een duurzame samenleving*. Assen: Koninklijke van Gorcum B.V.



## 7. World Café

Bij een World Café wordt de collectieve wijsheid en intelligentie van een groep gebruikt om complexe uitdagingen te behandelen. Tijdens een World Café staat de deelnemer aan het proces altijd centraal. Dit hoofdstuk geeft specifiek uitleg over de werkvorm World Café zoals deze is gebruikt door het OFL bij de OFL-verkenning in NOVEX-gebied Zuid-Limburg.

### 7.1 Wat is een World Café?

Een World Café is een dynamische bijeenkomst in cafésetting, waarbij deelnemers kennis en ideeën met elkaar uitwisselen over een gemeenschappelijke uitdaging. Van belang is dat de deelnemers actief meedoen aan deze dialoog. Dit wordt aangemoedigd door de deelnemers in wisselende samenstellingen aan een tafel te zetten en gedurende de bijeenkomst te laten rouleren. Deelnemers worden aangespoord om vanuit eigen perspectief ideeën te delen, met als doel de verschillende perspectieven met elkaar te verbinden en gezamenlijke ontdekkingen te doen die relevant zijn voor het vervolg van het project. Tijdens een World Café werken deelnemers dus samen aan vragen die echt van belang zijn, zonder de strijdende opvatting van een debat. Hierdoor is het een constructieve manier van werken

#### *Hoe pas je het toe?*

Bij het World Café staan de deelnemers centraal en is er aandacht voor de bijdrage die zij zélf tijdens de bijeenkomst kunnen leveren. Voor elke tafel binnen een World Café verdeel je daarnaast een aantal rollen. Zo heeft elke tafel een gespreksleider en een notulist die een verslag maakt. Je kunt ervoor kiezen om de gespreksleider van elke tafel uit de groep te kiezen of daar een professionele gespreksleider voor inschakelen. Er is dus niet één plenaire voorzitter of gespreksleider die telkens het woord voert, maar deelnemers worden actief betrokken bij de bijeenkomst.

Naast de gespreksleider en de notulist heeft elke tafel een reporter die mondeling terugkoppelt wat er aan de tafels besproken is. Ook heeft elke tafel een zogenaamde tafelhost. Een World Café wordt vaak georganiseerd in twee tot vier gespreksronden, waarna daaruit een aantal inzichten wordt gedestilleerd. Tussen de gesprekken door wisselen de deelnemers van tafel en/of onderwerp. Hierbij is het de bedoeling dat per tafel altijd op het vorige gesprek wordt voortgebouwd. Dit wordt gedaan door bij de tafelwisseling één persoon (de tafelhost) aan tafel te laten blijven zitten, die vervolgens aan de nieuwe tafelsamenstelling verslag doet van hetgeen net besproken is.

Deze rolverdeling heeft als dieper doel het verantwoordelijk maken van mensen voor het gezamenlijk dragen van de opgave of het issue. Dit werkt vaak 'empowerend', vooral voor mensen die dit niet gewend zijn en zich vaak meer passief opstellen tijdens groeps gesprekken. Deze empowerment is dan ook een krachtig aspect van het World Café en kan dus goed worden ingezet om deelnemers te activeren.

Het World Café gaat over het creëren en faciliteren van een gelijk speelveld en werkt zowel verkennend als verdiepend. Hierbij is het de bedoeling zoveel mogelijk verschillende inzichten te verzamelen van de verschillende stakeholders. Aan het einde van



het World Café is er vaak een terugkoppeling, die uiteindelijk wordt uitgewerkt in een rapport.

## 7.2 World Café in de praktijk: *Verkenning NOVEX Zuid-Limburg*

Het OFL deed een verkenning naar mogelijkheden voor samenwerking tussen maatschappelijke organisaties, bedrijven, kennisinstellingen en overheden in het NOVEX-gebied Zuid-Limburg. NOVEX-gebieden maken als NOVI-gebied de stap naar de uitvoering van ruimtelijke opgaven. Het OFL deed deze verkenning op verzoek van het Bestuurlijk Kernoverleg Zuid-Limburg (BKO) en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).

Om in kaart te brengen welk type OFL-proces nodig is voor de samenwerking in het NOVEX-gebied Zuid-Limburg, zijn OFL-secretarissen in gesprek gegaan met vijftien ambtenaren. Tot dat moment hadden de overheden in Zuid-Limburg voornamelijk met elkaar gepraat over samenwerking. Uit de gesprekken met ambtenaren bleek dat het tijd was om breder met stakeholders in gesprek te gaan over de vraag waar het met de samenwerking in Limburg naartoe moest. Zo kwam het OFL bij de World Café-methode uit, waarvan de toepassing hieronder zal worden besproken.

### *Wie deden er mee?*

Het doel van de OFL-verkenning was om in beeld krijgen van welke stakeholders betrokkenheid nodig was. De gesprekken leverden voor het OFL een lijst op van dertig tot vijftig partijen. Bij dit World Café was het uitgangspunt dat het voor maximaal een derde uit ambtenaren en voor twee derde uit stakeholders zou bestaan. Tijdens de verkenning was het OFL nog geen proceseigenaar en om die reden had het OFL niet de mogelijkheid zelf partijen en stakeholders te kiezen. In latere fasen van het proces had dit mogelijk wel gekund, bijvoorbeeld door relevante stakeholders uit België of Duitsland te betrekken.

### *World Café in drie ronden*

Het World Café werd gestart met een korte plenaire introductie, waarin werd uitgelegd wat er tijdens de bijeenkomst zou gaan gebeuren. Daarbij was het belangrijk dat de introductie niet te lang zou duren; het doel was immers dat mensen zo snel mogelijk met elkaar in gesprek zouden gaan. Vervolgens gingen de ronden van start. Bij dit World Café waren dat er drie.

In de eerste ronden werden vooral open vragen gesteld, bijvoorbeeld: 'Wat zie je allemaal in dit gebied gebeuren?'. In de tweede ronde werd hier op verder gebouwd, bijvoorbeeld met de vraag: 'Hoe werken partijen volgens jou samen?'. In de derde ronde bouwden deelnemers weer voort op de tweede ronde, bijvoorbeeld met de vraag: 'Hoe kunnen partijen beter samenwerken?'. Hierbij gold twintig minuten per ronde als uitgangspunt. Dit lijkt misschien kort, maar door veel deelnemers werd dit echter als lang ervaren. Een mogelijke oorzaak hiervan kan zijn dat burgers en stakeholders niet altijd gewend zijn om langdurig te praten over dit soort thema's. De ronden werden afgesloten met een concluderende terugkoppeling, die uiteindelijk door het OFL is verwerkt in een rapport.



## BOX 5 | Vragen bij het World Café voor NOVEX-gebied Zuid-Limburg

### Ronde 1:

- Wat zijn kansen en belemmeringen in het gebied, als het gaat om 'blauw-groene' opgaven: bodemwater- (kwaliteit en veiligheid), landbouw- en natuuropgaven?
- Waar willen we meer van? Wat staat in de weg?

### Ronde 2:

- Hoe verloopt de samenwerking bij deze 'blauw-groene' opgaven: bodemwater- (kwaliteit en veiligheid), landbouw- en natuuropgaven?
- Welke ideeën zijn er over hoe de samenwerking beter kan, of verder vorm kan krijgen?

### Ronde 3:

- Wie zouden betrokken moeten worden bij het samenwerken aan deze opgaven?
- Wat zijn aandachts- of verbeterpunten voor de samenwerking tussen de partijen onderling?
- Wat zijn aandachts- of verbeterpunten voor de samenwerking tussen overheid en samenleving/stakeholders?

## 7.3 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten

Het World Café kan los worden ingezet of in combinatie met andere werkvormen. Als je het los inzet, is het van belang om goed na te denken over de vervolgstappen van het proces. Bij de verkenning in het NOVEX-gebied Zuid-Limburg is het World Café aan het begin van het proces gebruikt om het samenwerkingsveld in kaart te brengen.

### *De kracht van het World Café*

Het OFL ziet de keuze voor een World Café in het NOVEX-proces als een leuke en interactieve manier voor deelnemers om iets bij te dragen. Door het World Café worden mensen op een laagdrempelige manier betrokken en is er een mogelijkheid om hen zeer open vragen te stellen. Eigenlijk kan iedereen die interesse heeft voor het onderwerp direct aan tafel plaatsnemen, zijn mening geven en meedenken. Dit zorgt ervoor dat bij een World Café ook goed met grote groepen gewerkt kan worden, wat handig is bij vragen zoals: 'Hoe kun je met 120 mensen praten over fietsveiligheid in Nederland?'. Daarnaast zijn World Cafés geen lange informatiesessies waar deelnemers naar experts moeten luisteren. In een vrij korte tijd (drie ronden in anderhalf uur) wordt een goed beeld van alle perspectieven geschetst.

Ook blijkt het World Café te leiden tot sterke empowerment van de deelnemers, vooral doordat zij een actieve rol spelen tijdens de dialogen (gespreksleider, notulist, reporter of tafelhost). Deelnemers geven aan dat zij het erg fijn vinden om tijdens de gesprekken verbinding te maken met andere stakeholders en de overheid.

### *Aandachtspunten en nadelen van het World Café*

Een belangrijk aandachtspunt bij het organiseren van een World Café is de afronding. Zo bleek het bij het World Café voor de NOVEX-verkenning in Zuid-Limburg lastig om naar een einde toe te werken. Deelnemers worden voor een World Café opgeroepen om een probleem te verkennen en hun eerste gedachten te delen. Hierbij delen zij veel ideeën en ervaringen, waarna er gehoopt wordt op een logische afsluiting met concrete opvolging. Het kan dan onbevredigend werken voor deelnemers als er geen concrete opvolging voortvloeit uit het proces. De overheid vindt de opvolging vaak



nog lastiger: zij vragen zich in de terugkoppeling al snel af wat er moet gebeuren met de veelheid aan opgehaalde ideeën.

Een nadeel van World Cafés is dat de samengevatte inzichten in de conclusie niet altijd recht doen aan de brede inbreng van de deelnemers tijdens de rondes. Dit is moeilijk op te lossen, doordat het onmogelijk is om alle inzichten in de conclusie te vermelden. Gelukkig blijken deze momenten van ontzuivering meestal niet lang te duren, want de onderlinge verbindingen die tijdens de gespreksrondes zijn gelegd brengen wel degelijk iets op gang. Ze helpen het proces als geheel verder en zorgen voor een verrijkende ervaring bij de deelnemers.

Een potentieel risico van de World Cafédialogen is dat mensen die wat minder makkelijk het woord durven te nemen ondergesneeuwd raken in een groep waarin meer dominantere types aan het woord zijn. Vooral wanneer deelnemers zelf de rollen (met name die van gespreksleider) mogen verdelen neemt deze kans toe. Dit risico kan goed worden ondervangen door het inzetten van professionele gespreksleiders die ook 'stillere' deelnemers voldoende aan het woord laten. De inhuur van professionele gespreksbegeleiders is vooral aan te raden wanneer je als procesbegeleider van het OFL denkt dat het van (wezenlijk) belang is om alle deelnemers op een gelijke manier aan het woord te laten.

#### *Open vragen stellen*

Goede open vragen stellen zijn van groot belang voor een waardevol verloop van een World Café. Vragen mogen niet direct te veel worden dichtgetimmerd, immers wil je als vraagsteller juist begrijpen hoe een thema of situatie werkt en leeft in de hoofden van de deelnemers. Let er daarom als procesinitiator op hoe de vragen worden geformuleerd en of ze voldoende ruimte laten om deelnemers te laten vertellen wat ze kwijt willen. Controleer om die reden voor elke vraag of deze open genoeg is en deelnemers de gelegenheid biedt om over hun ervaringen te praten in plaats van over hun meningen.

De belangrijkste les over World Cafés bij het OFL is dat deze werkwijze vaker zou moeten worden toegepast in toekomstige OFL-processen. Het is een fijne, makkelijk toepasbare en interactieve manier voor het voeren van dialogen die leidt tot een veelheid aan verschillende ideeën.

## **7.4 Bronvermelding en leessuggesties**

#### *Gebruikte bronnen*

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (z.d.). [Verkenning NOVEX Zuid-Limburg](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

#### *Verder kijken en lezen*

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (2022). [Verkenning Samenwerken in NOVEX-gebied Zuid-Limburg](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

Vogt, E., Brown, J., and Issacs, D. (2003). Appreciative Inquiry: Asking Powerful Questions. Samengesteld uit *The Art of powerful questions: Catalyzing insight, innovation, and action*. Whole Systems Associates: Mill Valley, CA.



## 8. Actieonderzoek

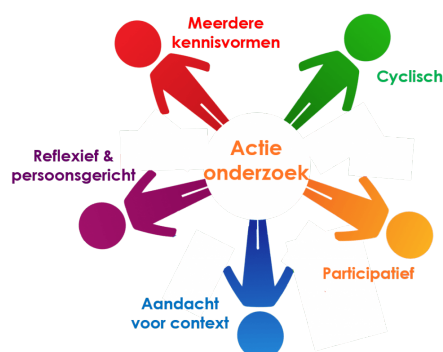
Actieonderzoek is een onderzoeksmethode waarbij je niet slechts van een afstand naar de wereld kijkt, maar samen met belanghebbenden (stakeholders) zoekt naar nieuwe kennis voor praktische oplossingen van vraagstukken. In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de manier waarop het OFL actieonderzoek heeft toegepast binnen het Programma Aardgasvrije Wijken.

### 8.1 Wat is actieonderzoek?

Actieonderzoek kan worden omschreven als 'al doende leren, al lerende doen'. Je kijkt niet van een afstand naar een object of een groep mensen, maar gaat op bezoek in de leefomgeving. Dit betekent dat je letterlijk het veld in gaat om in gesprek te gaan met mensen op de plekken waar jouw doelgroep zich bevindt, waarbij je doelgroep actief participeert in het onderzoek. Hierdoor krijg je meer inzicht in de persoonlijke beleving van mensen, de voor hun belangrijke thema's en de context waarin zij leven of werken. Een actieonderzoeker laat mensen vanuit hun eigen ervaring praten en toont interesse voor wie zij zijn. Dat is een heel ander vertrekpunt dan hen 'slechts' laten reageren op beleid, plannen of wet- en regelgeving.

Bij actieonderzoek gaat het dus vooral om het hebben van direct contact met mensen in hun eigen (leef)omgeving door het bezoeken van die eigen (leef)omgeving. Naast het voeren van gesprekken kun je ook op andere manieren actieonderzoek verrichten. Zo kun je simpelweg op een bankje in de wijk gaan zitten en rondkijken: wat voor mensen lopen er rond? Waar zijn ze mee bezig en waar praten ze over? Hoe is het met de groenvoorziening in deze wijk? Spelen er kinderen buiten? Bij actieonderzoek observeer je dus ook zélf de context waarin mensen wonen, leven en werken.

Het unieke van actieonderzoek is dat je de contacten en observaties vervolgens weer van invloed laat zijn op het vervolg van je onderzoek. Hierin onderscheidt actieonderzoek zich van andere vormen van veldonderzoek, waarin de observaties en bevindingen niet noodzakelijkerwijs van invloed zijn op de verdere onderzoeks aanpak. De cyclus van actieonderzoek is zichtbaar gemaakt in figuur 5 (zie voor verdere informatie paragraaf 8.4).



**FIGUUR 5** | Cyclisch actieonderzoek



## 8.2 Actieonderzoek in de praktijk: *Programma Aardgasvrije Wijken*

Het OFL heeft actieonderzoek toegepast in het interbestuurlijke Programma Aardgasvrije Wijken (PAW). Binnen dit programma werken verschillende organisaties en overheden samen om gemeenten en betrokken partijen zo goed mogelijk te ondersteunen in de aardgasvrije opgave. Betrokkenheid en participatie van bewoners is essentieel om het programma te laten slagen. Daarom heeft het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) het OFL gevraagd om de participatie in aardgasvrije wijken te onderzoeken.

Bij het vormgeven van dit onderzoek koos het OFL ervoor om het perspectief van de bewoner als uitgangspunt te nemen. Hierbij zou extra aandacht worden besteed aan de betrokkenen die in reguliere participatietrajecten (zoals inspraakavonden) doorgaans minder aan bod komen. Voor het OFL leek het actieonderzoek een aantrekkelijke werkvorm, omdat hierbij op een minder formele manier ook met deze mensen kan worden gesproken.

Het actieonderzoek voor het PAW bestond uit het opzetten van een begeleidingsgroep en het maken van omgevingswandelingen, begeleid door interviews. Hieronder wordt op deze twee instrumenten ingegaan.

### *Begeleidingsgroep*

Om de leefwereld van bewoners en de formele wereld van de instituties samen te brengen, is het OFL een begeleidingsgroep gestart. De leden van deze begeleidingsgroep namen deel op persoonlijke titel en vanuit hun eigen expertise of ervaring. Bij het samenstellen van de begeleidingsgroep werd specifiek gelet op diversiteit: het OFL probeerde hierbij aandacht te hebben voor geluiden die elders geen plek hebben. Hierdoor ontstond een groep mensen met verschillende achtergronden, waarin ook plek was voor maatschappelijke initiatieven, kennisinstituten, woningbouwcoöperaties, overheden, adviesbureaus en netwerkbeheerders.

De begeleidingsgroep dacht mee over de onderzoeksvragen, bracht nieuwe inzichten in en toetste de signalen, inzichten en plannen van het OFL. De resultaten van het actieonderzoek werden periodiek besproken met de begeleidingsgroep.

### *Omgevingswandelingen*

Het OFL heeft in totaal twintig wijken bezocht om met ruim honderd toevallige voorbijgangers en inwoners in gesprek te gaan over aardgasvrije wijken. OFL-secretarissen, bewoners, vertegenwoordigers van wijkinitiatieven, gemeenten en anderen trokken in tweetallen door de wijk voor deze gesprekken. Deze gesprekken leverden vaak nieuwe en onverwachte informatie op, doordat mensen willekeurig werden aangesproken. Zo werden ook mensen bereikt die meestal geen gebruikmaken van formele overleggen zoals bewonersavonden.

Door het willekeurig aanspreken van mensen konden de thema's die in de wijk leven worden geïdentificeerd. Ook werden met deze gesprekken sleutelfiguren en stadsmakers gevonden, zodat ook met hen een gesprek kon worden opgezet. Sleutelfiguren en stadsmakers zijn mensen die vaak al lang in een wijk wonen en goed op de hoogte zijn van wat er in de wijk allemaal speelt.

Een belangrijk uitgangspunt in dit actieonderzoek was dat 'van mens tot mens' werd gesproken. Zo werd de identiteit van het OFL alleen bekend gemaakt als mensen daarom vroegen en werd het aardgasvrij maken niet direct door het OFL zelf als gespreksonderwerp ter sprake gebracht. De ontmoetingen begonnen vaak met de vraag: 'Wat vindt u van deze wijk?'.



Belangrijk om hierbij te onthouden is dat de omgevingswandeling geen enquête is, maar een gesprek over wat ertoe doet voor mensen. Zo werden in het gesprek bijvoorbeeld de volgende vragen gesteld: Woont u in deze wijk? Wat zit u dwars? Waar bent u trots op? Kent u initiatiefnemers? Zijn er ontmoetingsplekken? Heeft u een hobby? Naarmate het gesprek op gang kwam, werd langzaam de overstap gemaakt naar het onderwerp duurzaamheid. Zo werd in de gesprekken heel concreet gevraagd: Wat heeft u met het onderwerp duurzaamheid? Bent u daar mee bezig? Heeft u ideeën over hoe mensen in de wijk bij dit onderwerp betrokken kunnen raken? Deze gesprekken leverden veel kansen en inzichten op, wat blijkt uit de woorden van een bezoeker van de moskee: 'Wij moeten goede dingen doen volgens ons geloof en het klimaat hoort daarbij. Schakel ons in, we hebben grote netwerken.'

De omgevingswandelingen duurden ongeveer een uur en werden telkens voorafgegaan door een kennismaking en uitleg. Aan het begin van de wandeling werd bedacht of bewoners en anderen die bij de wijk betrokken zijn ook konden worden uitgenodigd voor een bijeenkomst. Als mensen ideeën hadden en aangaven dat zij verder wilden meedenken, werd hun telefoonnummer en e-mailadres genoteerd. Belangrijk is dat deze contactmomenten altijd werden opgevolgd met een e-mail of telefoontje, omdat dit ook nog belangrijke inzichten kon opleveren.

### 8.3 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten

Het actieonderzoek heeft in totaal drie jaar geduurd en werd ondanks de COVID-19-beperkingen doorgezet. De betrokken OFL'ers vinden dat het actieonderzoek verassend en boeiend heeft uitgepakt. Door de straat op te gaan kon het OFL verbinding maken met de buurtbewoners, koplopers en maatschappelijke initiatieven.

De reflectie op deze wijkcontacten met de begeleidingsgroep verliep goed, waarbij het hielp dat deze bestond uit mensen die de onderzochte leefwereld wat beter kennen. Hoewel sommige bestuurlijke partners in het begin wat sceptisch waren over de directe onderzoeksaanpak, raakten zij snel overtuigd toen zij zagen dat directe contacten veel verrassende inzichten op konden leveren. Zo bleek uit de interviews bij de omgevingswandelingen dat mensen een stuk redelijker tegenover de aardgasvrije opgave stonden dan aanvankelijk werd gedacht.

#### *De kracht van actieonderzoek*

De grootste kracht van actieonderzoek bleek in de eerste plaats te liggen in de directheid. Je praat immers direct met de mensen om wie het gaat en die met een vraagstuk te maken hebben. Daarnaast helpt het dat mensen hun inzichten kunnen delen vanuit hun eigen omgeving. Als je als bewoner terechtkomt in een groepsbijeenkomst in een zaaltje, dan is dat minder veilig dan op straat gewoon een individueel gesprek voeren. Hierbij helpt het om je doelgroep aan te spreken op tactische plekken, zoals bij de supermarkt, de haringkar of de bushalte.

Een belangrijk voordeel van actieonderzoek is dat het de mogelijkheid biedt om willekeurige mensen (maar eventueel wel gericht op bepaalde doelgroepen) te interviewen om hun ideeën, wensen, zorgen en behoeften te horen. Je bent als OFL dus niet afhankelijk van de mensen die naar jou toe komen, maar kunt zelf op zoek gaan naar de mensen die je wilt spreken. Bij het voeren van gesprekken bleek vooral goed luisteren van belang. Als je een uur met begeleiding over straat loopt, dan groei je hier vanzelf in, merken we.





De betrokken OFL'ers zeggen dat het maken van de omgevingswandelingen ook voor hen persoonlijk een verrijkende ervaring was. De gesprekken hielpen om verbindingen en relaties te laten ontstaan tussen de wandelaars, de mensen op straat en andere collega's. Hierdoor kwamen de leef- en systeemwereld met elkaar in contact en werd het makkelijker om samen snel actie te ondernemen.

#### *Aandachtspunten en nadelen van actieonderzoek*

Een belangrijk nadeel van actieonderzoek is dat het veel (reis)tijd kost om uit te voeren, vooral wanneer er – zoals in het PAW – twintig wijken door heel Nederland worden bezocht. Hierbij werkt actieonderzoek volgens het principe kwaliteit boven kwantiteit, waardoor je al snel de kritiek kan krijgen dat je te weinig mensen hebt gesproken.

Een aandachtspunt is verder dat je niet te snel sturende vragen moet gaan stellen. Stel bijvoorbeeld niet als eerste vraag 'Wat doet u aan aardgasvrij?'. Ga in plaats daarvan rustig het gesprek aan en probeer aan te sluiten bij de leefwereld van mensen. Op deze manier kun je later in het gesprek wat meer toe bewegen naar de antwoorden die je zoekt.

Tot slot voerde het OFL de wandelingen niet uit als actieve speler op gemeente- of wijkniveau. Daardoor leidden de wandelingen niet altijd tot een duidelijk vervolg, waardoor de effecten soms beperkt zichtbaar werden. In het vervolg is het daarom belangrijk om deze wandelingen ook samen met de systeemspelers te doen, zodat de kennis en ervaring ook hier kan doorwerken.

## **8.4 Bronvermelding en leessuggesties**

#### *Gebruikte bronnen*

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (2020). [Samenvatting OFL PAW jaarrapport 2019-2020](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (2022). [Eindadvies nieuwe coalities in aardgasvrij](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

Ziegler, F. & Gautier, T. (2019). [Omgevingswandeling aardgasvrij - Verslag, reflectie en advies](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

#### *Verder kijken en lezen*

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (2021, 6 december). [Impressie omgevingswandelingen 2019](#) [Video]. YouTube.

StadmakersOnline. (z.d.). [Platform voor denkers, doeners en durfals](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.



## 9. Moreel beraad

Het moreel beraad is een gespreksvorm die oorspronkelijk afkomstig is uit de gezondheidszorg. Deze gespreksvorm is door het OFL ontwikkeld naar een vorm die in het beleidsproces inzetbaar is voor het verkennen en verdiepen van ethische dilemma's bij digitalisering. Dit hoofdstuk geeft uitleg over het moreel beraad zoals dit is gebruikt door het OFL binnen het project Ethiek & digitalisering.

### 9.1 Wat is een moreel beraad?

Een moreel beraad is een verdiepend gesprek met een groep belanghebbenden over een ethisch dilemma, bijvoorbeeld rondom digitalisering. Dit gesprek verloopt gestructureerd en in een veilige setting, waarin deelnemers vrijuit kunnen spreken. Naast de toepassing in de gezondheidszorg heeft ook het toenmalige ministerie van Economie, Landbouw en Innovatie (EL&I) een eigen methode ontwikkeld voor het wegen van waarden bij beleid, bijvoorbeeld over dierenwelzijn.

#### *Meerwaarde moreel beraad*

Een moreel beraad kan voor verschillende doelen worden ingezet. Het kan gebruikt worden om de mogelijke antwoorden te verkennen op een morele vraag die voortkomt uit een beleidstraject. De morele vraag kan ook gaan over een ethisch dilemma dat speelt. Een moreel beraad levert een verbreding en verdieping op van de kwestie waar de vraag over gaat. Dit komt doordat vanuit verschillende perspectieven en personen naar het vraagstuk wordt gekeken. Voor diegene die een vraagstuk inbrengt, de vraagsteller (of case-inbrenger), kan een moreel beraad naast nieuwe inzichten een nieuw handelingsperspectief bieden.

#### *Wanneer organiseren?*

Een moreel beraad kan op ieder gewenst moment worden georganiseerd, afhankelijk van het doel van dat moment of de fase waarin een vraagstuk verkeert. Aan het begin van een project kan het gebruikt worden bij de inrichting ervan (*ethics by design*). Het is echter ook mogelijk een moreel beraad in een later stadium te organiseren als een besluit moet worden genomen en daarover advies nodig is.

#### *Vorbereiding moreel beraad*

Een moreel beraad vergt een goede voorbereiding. Hoe beter die voorbereiding, hoe meer kans op verdieping of handelingsperspectief. De belangrijkste inhoudelijke voorbereiding van een moreel beraad is de formulering van de morele vraag. Afhankelijk van de complexiteit zijn hiervoor één of meerdere voorgesprekken nodig met degene die de vraag wil stellen (de case-inbrenger). Het doel is om de morele vraag zo compact mogelijk te maken, maar wel specifiek genoeg. De morele vraag heeft altijd de ja/nee-vorm en begint met mogen of mag. Bijvoorbeeld: 'Mag de overheid het gedrag van burgers beïnvloeden op basis van data?'. Dit zorgt ervoor dat de beantwoording van de vraag een echte keuze vereist.

De morele vraag geeft de essentie weer van de kwestie waar de vraagsteller zich mee bezighoudt. Daarbij is het belangrijk dat de vraagsteller oprecht is, echt op zoek is naar een antwoord en openstaat voor andere inzichten. Vooringenomenheid of een



sterke voorkeur voor een bepaald antwoord passen niet bij het onderzoekende karakter van een moreel beraad. Openheid bij de vraagsteller en de wil tot exploratief nadenken over de kwestie waar hij of zij mee worstelt, zijn essentiële voorwaarden bij de formulering van de morele vraag.

Samen met de vraagsteller denkt de organisator van een moreel beraad ook na over wie de belanghebbenden zijn die bij de beantwoording van de morele vraag kunnen helpen. Het is belangrijk om *out of the box* na te denken over wie de belanghebbenden en betrokkenen zijn. Een handige hulpvraag hierbij is: 'Wie ligt hier wakker van?'. Het antwoord op deze vraag leidt tot een lijst van mensen die voor het beraad worden uitgenodigd als deelnemers. Het doel is om zoveel mogelijk verschillende perspectieven en belangen in het beraad vertegenwoordigd te laten zijn. Bij voorkeur zijn alle belangen vertegenwoordigd, dit wordt *the whole system in the room* genoemd.

#### *Gespreksleider*

Cruciaal bij het moreel beraad is de gespreksleider, omdat deze bepalend is voor de kwaliteit van het gesprek. Het moreel beraad is een andere gespreksvorm dan de meeste deelnemers gewend zijn. Het vraagt van hen dat zij zich openstellen en verdiepen in zichzelf en anderen. Daarom is een gespreksleider nodig die de juiste setting hiervoor creëert. De gespreksleider geeft de deelnemers de ruimte, maar houdt ook vast aan de structuur van het moreel beraad. De gespreksleider heeft een uitnodigende houding en zorgt voor een veilige setting. Vaak blijkt dat alleen ervaren gespreksleiders dit goed kunnen. Vanzelfsprekend heeft een gespreksleider een goede briefing nodig.

#### *Organisatie en deelnemers*

Het moreel beraad kent een vaste structuur en een aantal vaste rollen. Aangeraden wordt drie uur de tijd te nemen. Van het beraad wordt verslag gedaan op een canvas. Een moreel beraad kan online of in een fysieke ruimte plaatsvinden. Voor de online variant is het prettig om zes tot acht deelnemers te hebben (inclusief vraagsteller). In een fysieke ruimte kan dit aantal iets hoger zijn, tot tien personen.

#### *Rolverdeling*

Bij het moreel beraad zijn de belangrijkste rollen: vraagsteller, gespreksleider en deelnemers. Bij een online beraad zijn bovendien nog twee verslagleggers aanwezig die op een virtueel canvas verslag doen van wat de deelnemers bespreken. Een moreel beraad in een fysieke ruimte kan zonder verslagleggers, de deelnemers schrijven dan op post-its en plakken deze zelf op een canvas.

## **9.2 Moreel beraad in de praktijk: *Ethiek en digitalisering***

Samen met getrainde gespreksleiders heeft het OFL bestaande methoden voor een moreel beraad (afkomstig uit de gezondheidszorg en van het toenmalige ministerie van EL&I) doorontwikkeld en aangepast om deze meer toepasbaar te maken voor haar eigen project op het gebied van digitalisering. In de zomer van 2020 is het moreel beraad zes keer toegepast bij de thema's slimme mobiliteit, drones, slimme camera's en sensoren. De uitvoering van deze zes morele beraden vond telkens plaats in acht vaste stappen en vond als gevolg van de coronamaatregelen online plaats.

Voordat wordt ingegaan op de uitvoering in acht stappen, zal hieronder kort worden stilgestaan bij de case-selectie en stakeholderanalyse die voor elk moreel beraad plaatsvond. Daarnaast worden twee onderwerpen verder uitgelegd die bij elk moreel beraad belangrijk waren (de *Chatham House Rule* en het werken met een canvas).



### *Case-selectie en stakeholderanalyse*

Voor de zes verschillende morele beraden is gekozen voor een mix van case-inbrengers van het ministerie en case-inbrengers vanuit de samenleving. Het OFL heeft drie case-inbrengers gevonden op het gebied van slimme mobiliteit, twee case-inbrengers op het gebied van slimme camera's en sensoren en één op het gebied van drones. Op basis van deze cases heeft het OFL een analyse gemaakt van alle stakeholders bij deze thema's. Deze stakeholderanalyse is gebruikt om belanghebbenden te inventariseren en gericht uit te nodigen. Het doel was om zoveel mogelijk verschillende perspectieven en belangen in het beraad vertegenwoordigd te laten zijn.

### *Chatham House Rule*

Bij het moreel beraad stond de kwaliteit van het gesprek centraal. Daarom werd tijdens de dialogen gebruik gemaakt van getrainde gespreksleiders die de vaardigheden hebben om een veilige setting te creëren. Hierbij werd gebruik gemaakt van de *Chatham House Rule* (zie box 6).

#### **BOX 6** | *Chatham House Rule*

Wanneer een vergadering, of een deel daarvan, wordt gehouden onder de *Chatham House Rule*, zijn de deelnemers vrij om de ontvangen informatie te gebruiken, maar noch de identiteit noch de connectie van de spreker(s), noch die van een andere deelnemer, mag worden onthuld.

### *Canvas*

Tijdens elk moreel beraad werd door twee secretarissen van het OFL op de achtergrond een canvas bijgehouden met de hoofdpunten van het gesprek. Op het canvas staan de elementen uit de methode. Het ingevulde canvas is het tevens het verslag (op hoofdlijnen) van het moreel beraad.

### *Het moreel beraad in acht stappen*

De uitvoering van het morele beraad vond zoals gezegd telkens plaats in acht vaste stappen. In box 7 hieronder wordt kort ingegaan op elk van deze stappen. Een uitgebreidere toelichting op elk van deze stappen is te vinden in de OFL-Handleiding *Moreel Beraad* (zie paragraaf 12.4).

#### **BOX 7** | De acht stappen van het moreel beraad

##### **Stap 1: introductie en kennismaken**

Wanneer het moreel beraad gaat beginnen, creëert de gespreksleider een veilige, open sfeer en legt hij de spelregels uit. Hij of zij verwijst hierbij naar de *Chatham House Rule*.

##### **Stap 2: ethiek als kader**

De gespreksleider of organisator geeft een beknopte toelichting op ethiek, zodat alle deelnemers wat basiskennis hebben. De gespreksleider schetst hoe ethiek het kader is voor het beantwoorden van de morele vraag, waardoor bestaande wettelijke regels niet direct maatgevend zijn bij het vrij uitwisselen van gedachten.

##### **Stap 3: introductie morele vraag**

De gespreksleider geeft het woord aan de case-inbrenger die kort vertelt over het onderwerp en de vraag die hij of zij wil voorleggen. Hierbij krijgen de deelnemers de ruimte om feitelijke vragen te stellen, zodat ze een goed beeld krijgen van de casus en er een gedeeld begrip van de vraag ontstaat.



#### Stap 4: redenen voor en tegen

Deelnemers schrijven elk drie redenen op waarom de morele vraag met ja beantwoord zou kunnen worden en drie redenen waarom deze met nee beantwoord zou kunnen worden. Vervolgens leest elke deelnemer de drie redenen die hij of zij heeft opgeschreven hardop voor en worden deze toegevoegd aan het canvas.

#### Stap 5: waarden onderzoeken

De gespreksleider vraagt elke deelnemer nu om voor zichzelf op te schrijven wat de verschillende waarden zijn achter de redenen voor en tegen. Een waarde kan zowel tot een ja als een nee leiden als antwoord op de morele vraag. Als alle waarden op het canvas staan controleren de deelnemers of alles opgeschreven is.

#### Stap 6: spanningen benoemen

In deze stap bespreekt de groep plenair de waarden die op gespannen voet met elkaar staan. De aandacht gaat exclusief uit naar de spanningen en het is belangrijk dat de gespreksleider en deelnemers ruim de tijd nemen om goed door te vragen naar waar het pijnpunt of de spanning precies zit.

#### Stap 7: moreel oordeel uitspreken

Bij deze stap formuleert elke deelnemer voor zichzelf zijn of haar morele oordeel en spreekt hij of zij deze op verzoek van de gespreksleider uit volgens een vaste zegswijze. Hierbij is ruimte voor een korte toelichting.

#### Stap 8: afsluiting en terugblik

In de laatste stap controleert de gespreksleider samen met de deelnemers of het canvas compleet is, aangezien dit het enige verslag van de sessie zal zijn. Vervolgens is er ruimte voor feedback vanuit de aanwezigen. Als allerlaatst vertelt de case-inbrenger wat het moreel beraad voor zijn of haar vraag betekend heeft.

## 9.3 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten

### *De kracht van het moreel beraad*

De ervaring van het OFL is dat het moreel beraad voor verschillende doelen kan worden ingezet. Het kan gebruikt worden als verkenning maar ook erg gericht. Bewust stilstaan en verdiepen is waardevol voor alle deelnemers, niet alleen voor de case-inbrengers. Het levert verbreding en verdieping op van een kwestie, vooral door de verschillende perspectieven die uit het gesprek naar voren komen. De case-inbrengers hebben na een moreel beraad meer zicht op handelingsperspectieven en zijn zich bewust van verschillende waarden die van belang zijn bij hun case.

Case-inbrengers (ook vanuit het ministerie) gaven aan dat het moreel beraad voor hen een moment van reflectie was. Zij hebben geleerd daar bewust mee bezig te zijn en het gesprek erover aan te gaan. Het helpt om met belanghebbenden (*usual* en *unusual suspects*) over ethische dilemma's te praten. Het werd door de case-inbrengers gewaardeerd dat de organisatie door het OFL werd gedaan; hierdoor konden zij zich focussen op hun ethische vraag en het OFL regelde alle praktische zaken. Een van de case-inbrengers is verdergegaan met de resultaten van het moreel beraad en heeft op basis van de uitkomsten een besluit genomen en nieuwe randvoorwaarden uitgewerkt voor zijn project.



#### *Aandachtspunten bij een moreel beraad*

Het organiseren van een moreel beraad is tijdrovend. Doordat je verschillende perspectieven aan tafel wilt hebben, kost het identificeren en benaderen van personen voor het moreel beraad veel tijd. Bij het opzetten van een moreel beraad is het van belang dat niet alleen personen worden betrokken die al geïnteresseerd zijn in ethiek. Het is juist ook belangrijk om personen te betrekken die daar geen specifieke interesse in hebben, maar bij hun werkzaamheden wel te maken krijgen met ethische dilemma's.

Het viel verder op dat bijvoorbeeld app-ontwikkelaars of dronepiloten de tijdsinvestering om deel te nemen aan deze dialoog te groot vonden. Het is nodig om iedereen persoonlijk te benaderen om zo te overtuigen om een dagdeel te investeren in een verdiepende dialoog. Dit is niet altijd gelukt, daarom zit in de methode van het moreel beraad ook een check met de vraag of alle perspectieven vertegenwoordigd zijn bij het beraad. De voorbereiding met de case-inbrengers vraagt ook aandacht en tijd. Het is belangrijk om samen met hen tot een rake formulering van de morele vraag te komen, op basis van iets wat echt bij hun project speelt en af te tasten of ze een nieuwsgierige open houding hebben. Beide zijn cruciaal voor het slagen van een moreel beraad.

Voor het verdiepende gesprek zelf bleek de gespreksleider van onschatbare waarde. Deze persoon moet een vertrouwde open setting creëren en op de juiste momenten verdieping aanbrenge van juist verder met het gesprek. De groep gespreksleiders verschilde onderling op dit punt, ondanks dat zij getraind waren in het goede gesprek. Een goede check op hoe een gespreksleider is en werkt, wordt aangeraden. Dit kan door bijvoorbeeld een proefgesprek te doen.

## **9.4 Bronvermelding en leessuggesties**

### *Gebruikte bronnen*

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving (2021a). [Handleiding Moreel Beraad](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (2021b). [Rapport Ethiek en digitalisering: Bezint eer ge begint](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

### *Verder kijken en lezen*

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (2021c). [Canvas moreel beraad](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (2022). [Stappenplan moreel beraad](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.



## 10. Deep Democracy

Kort gezegd is de Deep Democracy-methode gericht op het nemen van een inclusief democratisch besluit, waarbij de aandacht en waardering voor andere opvattingen centraal staat. Dit hoofdstuk geeft uitleg over Deep Democracy zoals deze is gebruikt door het OFL. Hierbij wordt ingegaan op twee projecten (Agenda Natuurinclusief en Ethiek en digitalisering) waarbinnen onderdelen van Deep Democracy werden toegepast.

### 10.1 Wat is Deep Democracy?

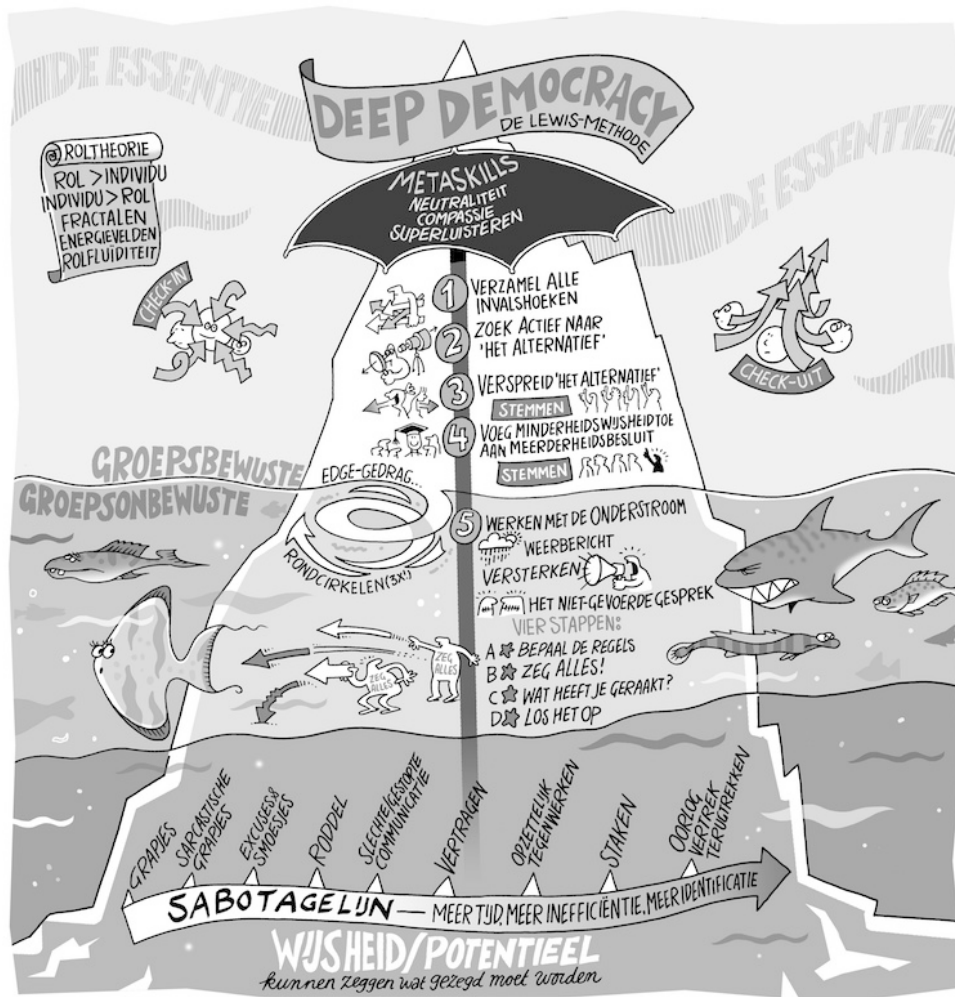
Veel participatieprofessionals erkennen dat het belangrijk is om alle perspectieven om tafel te hebben. Toch kan dit lastig zijn op momenten dat de meerderheid in de groep dezelfde opinie heeft ('We moeten naar links'), maar een kleine minderheid het er niet mee eens is en bang is om zijn afwijkende mening te geven ('We moeten naar rechts'). Ook psychologische factoren spelen hierbij een rol: mensen voelen zich niet altijd veilig om tegen overstaan van een (grote) meerderheid hun afwijkende mening te delen.

De inzichten uit Deep Democracy kunnen helpen om iedereen bewust te maken van dit fenomeen. De bedenkers van deze aanpak omschrijven de Deep Democracy-methode als een krachtig instrument voor dialoog en besluitvorming, waarin de aandacht en waardering voor andere opvattingen van een groep centraal staat. Met deze aanpak wordt er opener geluisterd naar de verschillende minderheidsmeningen en kan er meer overeenstemming worden bereikt over een bepaald thema.

#### *Aandacht voor de onderstroom*

Naast het exploreren van de verschillende ideeën en meningen, geeft Deep Democracy actief aandacht en ruimte aan de onderstroom in groepen. De onderstroom is veelal de wereld waar we het niet over hebben, die bij de gesprekken doorgaans niet boven 'water' komt. Deep Democracy maakt dit inzichtelijk met de metafoor van de ijsberg (zie figuur 6). De wereld boven de waterlijn is het groepsbewuste deel. Dit symboliseert het kleine, zichtbare deel waarvan iedereen binnen de groep op de hoogte is en bestaat uit alle gedeelde informatie en uitgesproken meningen en gevoelens. Het gedeelte onder de waterlijn is het groepsonbewuste. Dit bestaat uit alles wat nog niet iedereen weet, wat niet met iedereen is gedeeld of door sommigen niet goed is begrepen. Dit is de onderstroom, die vol zit met emoties, waarden en overtuigingen. Hierin zit ook de wijsheid of het potentieel van de groep verborgen.

Wanneer er niets met deze onderstroom wordt gedaan, schuilen hierin een aantal gevaren. Er is dan niet alleen sprake van onbenut groeps potentieel, maar ook kunnen onuitgesproken meningen en waarden zich als onzichtbare kracht gaan ontwikkelen tot een gevaarlijke onderstroom. Dit gaat zich bijvoorbeeld uiten in steeds terugkerende agendapunten, flauwe grapjes of gemopper bij het koffieapparaat. Het risico bestaat dat deze uitingen zich verder gaan escaleren. Deep Democracy maakt deze escalatierisico's zichtbaar in de sabotagelijijn, die hieronder wordt besproken.



**FIGUUR 6** | De ijsberg van Deep Democracy

### De sabotagelijijn

De sabotagelijijn is een afglijdende schaal die aangeeft welk (sabotage)gedrag er kan ontstaan wanneer minderheidsstandpunten onvoldoende worden gehoord. De verschillende stadia waarin dit gedrag zich kan gaan voordoen worden benoemd in de onderstroom van figuur 6, beginnend aan de linkerkant: in eerste instantie laat een minderheid meestal door subtiele opmerkingen weten het niet eens te zijn met het meerderheidsstandpunt, bijvoorbeeld door het maken van (sarcastische) grapjes of gemopper.

Wanneer hier niets mee gedaan wordt, ontwikkelt de onderdrukte mening zich richting de rechterkant van de sabotagelijijn. De dieperliggende verhoudingen tussen groepen worden dan steeds verder verstoord. Mensen gaan bijvoorbeeld roddelen, bewust vertragen in de communicatie of de andere partij actief tegenwerken. Uiteindelijk kan deze afglijdende schaal leiden tot openlijke conflicten ('oorlog'), waarin helemaal geen groepsgepraak meer mogelijk is. Door je als gespreksleider bewust te zijn van de 'sabotagelijijn', kan je tijdig bijsturen en gericht omgaan met groepsspanningen, weerstand en polarisatie.





## 10.2 Deep Democracy in de praktijk: twee voorbeelden

Het OFL heeft in verschillende projecten gewerkt met (onderdelen van) Deep Democracy. Hieronder worden kort twee toepassingen besproken: de Agenda Natuurinclusief en het project Ethiek en digitalisering.

### *Agenda Natuurinclusief: gesprek op voeten*

Deep Democracy is kort ingezet tijdens de Agenda Natuurinclusief. Het OFL hielp toen onder andere bij de begeleiding van een kerngroep van tien mensen die de uiteindelijke agenda gingen schrijven. Op een bepaald moment in het proces liep de kerngroep tegen de vraag aan welke koers zij wilde inslaan met de agenda. Vanuit de verschillende belangen ontstonden er onderlinge spanningen en deelnemers lieten niet allemaal het achterste van hun tong zien. Om het gesprek weer op gang te helpen, stelde het OFL daarom voor om in deze moeilijke fase een moment van vertraging in te lassen.

Geïnspireerd door Deep Democracy experimenteerden de deelnemers gedurende een aantal bijeenkomsten met de werkvorm 'gesprek op voeten'. Tijdens deze gesprekken kregen de tien deelnemers ruimte om hun persoonlijke perspectief bloot te leggen, zodat dieperliggende gevoelens met elkaar gedeeld konden worden en er meer onderling begrip ontstond.

### *Ethiek en digitalisering: vervolg moreel beraad*

Een tweede toepassing van Deep Democracy vond plaats in het project Ethiek en digitalisering. Na het organiseren van de morele beraden (zie hoofdstuk 9) zocht het OFL naar een antwoord op de vraag: hoe nu verder? In december 2020 heeft het OFL een vervolgbijeenkomst georganiseerd om hierop een antwoord te vinden. Hierbij werd onder andere gebruikgemaakt van technieken uit de Deep Democracy-methode.

Een moreel beraad kan verschillende morele oordelen als uitkomsten hebben en over de ethische vragen rond digitalisering bestaan uiteenlopende meningen. Het OFL vond het daarom zinvol om via de Deep Democracy-methode te onderzoeken hoe je tegemoet kunt komen aan de argumenten van die degenen die een minderheidsstandpunt innemen, om zo mogelijk tot consensus te komen. Ook werd gehoopt dat gedurende deze gesprekken nieuwe handelingsperspectieven zouden ontstaan voor het vervolg.

Tijdens een bijeenkomst in december 2020 heeft het OFL twee onderwerpen behandeld aan de hand van Deep Democracy. De methode werd hierbij iets aangepast om het gesprek geen herhaling van het moreel beraad te laten zijn. Ook werd het canvas van het eerdere moreel beraad meegestuurd naar de deelnemers ter voorbereiding. Het gesprek startte met een morele vraag en het inventariseren van alle belanghebbenden (actoren) en invalshoeken.

In de eerste gespreksronde werd iedereen gevraagd om hardop zijn mening te delen over het antwoord op de morele vraag. Hierdoor ontstond een complex geheel van meningen en invalshoeken. Tijdens de bijeenkomst werden deze gecombineerd om zo de hoogst haalbare oplossingen te vinden. Hierbij had de gespreksleider voortdurend aandacht voor afwijkende meningen, omdat deze immers een wijsheid in zich dragen die het beeld van de meerderheid kunnen verrijken. In overeenstemming met de Deep Democracy-methode werd aan de personen met de afwijkende mening dan ook steeds gevraagd onder welke voorwaarden zij zouden kunnen instemmen met de anderen.

Op basis van alle invalshoeken zijn voorstellen geformuleerd in de vorm van aanbevelingen. Over deze voorstellen werd vervolgens in verschillende rondes gestemd, net zo lang totdat er consensus werd bereikt. Als er geen consensus kon worden bereikt,



werd in kaart gebracht wat nog verder verdiept en uitgezocht moest worden. Omdat de bijeenkomst online plaatvond, werd gebruik gemaakt van een canvas waarop de opbrengsten van het gesprek waren samengevat.

### 10.3 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten

#### *De kracht van Deep Democracy*

De OFL-ervaringen met Deep Democracy zijn tot nu toe vooral positief. De grootste kracht van de methode ligt erin dat je verschillende perspectieven op tafel legt, waarbij bewust en open wordt geluisterd naar de verschillende minderheidsmeningen. Daarnaast staat Deep Democracy – meer dan de meeste andere methoden – stil bij de dynamiek tussen meerderheid en minderheid. Voor het OFL blijkt Deep Democracy daarom een nuttige methode om een veilige omgeving te creëren, waarin volop ruimte is om afwijkende meningen uit te spreken en uit te diepen.

Hoewel de methode volgens het OFL nog niet erg bekend is, kan deze in potentie veel opleveren als deze goed wordt ingezet. Deep Democracy is een complexe methode die je je niet zomaar eigen kunt maken, maar het loont de moeite om je erin te verdiepen. De methode is bij uitstek geschikt voor OFL-projecten waarin een (machtige) meerderheid met een (minder machtige) minderheid met elkaar om tafel moeten. De werkvormen van Deep Democracy leiden regelmatig tot 'aha-momenten' doordat zij helpen om de moeilijkheden in de samenwerking te begrijpen. Deep Democracy werkt verlichtend in de procesbegeleiding en is een goede aanpak om te kiezen wanneer je beseft 'We hebben een minderheid nog niet gehoord'.

In het project Ethiek en digitalisering werd Deep Democracy ingezet om groepsconsensus te bereiken. De gespreksronden van de bijeenkomst leidden tot *common ground* over handelingsperspectieven en randvoorwaarden, waardoor uiteindelijk alle deelnemers konden instemmen met de inzet van technologie (zoals ook onze aanname was bij het inzetten van de methode). Deelnemers vonden Deep Democracy een interessante methode, waarbij vooral het expliciet maken dat je wel of niet ergens achter staat en het meenemen van het minderheidsstandpunt werd gewaardeerd. Deelnemers gaven aan dat met dit gesprek een ander geluid naar voren is gekomen. Uiteindelijk heeft de toepassing van Deep Democracy hier dus geleid tot het 'meest wijze besluit' in de vorm van gedeelde aanbevelingen.

#### *Aandachtspunten en nadelen van Deep Democracy*

Een potentieel nadeel van Deep Democracy is dat de waarden die onder meningen liggen soms minder aan bod komen en dat er sociale druk gevoeld kan worden om tot een eensgezind besluit te komen. Ook case-inbrengers merkten op dat, in tegenstelling tot bij het morele beraad, Deep Democracy al snel gericht is op convergeren. Doordat de deelnemers telkens wordt gevraagd wel of niet in te stemmen, kunnen zij zich enigszins onder druk gezet voelen.

Een ander nadeel van Deep Democracy is dat het door sommige deelnemers als zenuwslopend kan worden ervaren. Vaak wordt Deep Democracy er pas 'bijgehaald' als mensen zich in een niet-wenselijke (conflict)situatie bevinden. Dat verhoogt dan ook de spanning. Anderzijds is het zo, dat er niet veel andere methoden of tools zijn die zich specifiek richten op dit moeilijke stuk van menselijke interactie: 'het er niet mee eens zijn' en toch als groep goed blijven samenwerken.

Ook voelen sommige mensen zich ongemakkelijk bij het vertragen, vooral als zij snel door willen met het proces. Deep Democracy leent zich echter niet voor een snelle toepassing, omdat het simpelweg tijd kost om alle perspectieven goed uit te diepen.



Een voordeel van deze uitgebreide toepassing is wel dat het leidt tot verrijkende resultaten en een grotere overeenstemming tussen deelnemers.

**BOX 8** | Anna Kogut (OFL-secretaris) over Deep Democracy

'Iedereen heeft dit wel eens meegemaakt, iedereen hoorde wel eens bij een minderheid. Door dit besef wordt er opener geluisterd naar de verschillende minderheidsmeningen en wordt het makkelijker om deze te delen.'

## 10.4 Bronvermelding en leessuggesties

### *Gebruikte bronnen*

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (2021). [Rapport Ethiek en digitalisering: Bezint eer ge begint](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

Deep Democracy. (2021, 11 augustus). [Diversiteit: wat is het en hoe ga je ermee om?](#) Geraadpleegd op 20 januari 2023.

### *Verder kijken en lezen*

Kramer, J. (2019). *Deep Democracy: De wijsheid van de minderheid* (7de editie). Amsterdam: Management Impact.

Lewis Deep Democracy. (z.d.). [The world is rapidly polarizing](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

Perspectivity. (2021, 16 april). [Methoden: Deep Democracy](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.



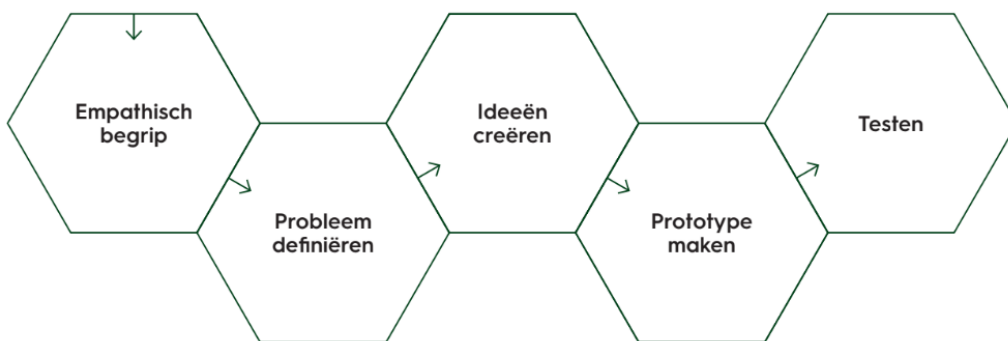
# 11. Design Thinking

Design Thinking is een methode die kan worden gebruikt om problemen op te lossen door de behoefte van de mens centraal te stellen. Het is een gestructureerde benadering, waarbij discussies vanuit standpunten en belangen worden omgebogen naar een lerend, co-creatief proces vanuit waarden en drijfveren. Design Thinking is (nog) niet eerder in zijn volledigheid in een OFL-project toegepast. Wel biedt de methode interessante inzichten die OFL'ers al meenemen in hun werk.

## 11.1 Wat is Design Thinking?

Design Thinking is een methode die je in staat stelt met optimisme en een open houding vorm te geven aan een onzekere toekomst. Het is een (min of meer) gestructureerde benadering, waarbij discussies vanuit standpunten en belangen omgebogen worden naar een lerend, cocreatief proces vanuit waarden en drijfveren. Op basis van deze waarden en drijfveren wordt een nieuw, vaak radicaal ander verbindend perspectief ontwikkeld. Ook helpt Design Thinking je om met kleine tests systematisch de onzekerheid rond een transitie te reduceren, waarbij denken en doen hand in hand gaan.

Design Thinking bestaat uit vijf fasen: 1) *Empathisch begrip*, 2) *Probleem definiëren*, 3) *Ideeën genereren*, 4) *Prototype maken*, en 5) *Testen*.



**FIGUUR 7** | De vijf fasen van Design Thinking

In de stap *Empathisch begrip* worden de behoeften en drijfveren van eindgebruikers doorgrond. In de stap *Probleem definiëren* (her)definieer je het vraagstuk dat je aan wilt pakken. Daarna volgt de stap van *Ideeën genereren* die in de stap van *Prototype maken* worden uitgewerkt in concepten, die je tot slot gaat *Testen* (en verbeteren) in de praktijk.



## 11.2 Design Thinking in de praktijk: *Frame Innovation*

Het OFL heeft in 2021 een korte training gevolgd over Design Thinking, gegeven door het Social Design-team van adviesbureau TwynstraGudde. Het doel van de training was het OFL leren beoordelen of een vraagstuk zich leent voor Design Thinking. Het is daarbij noodzakelijk om de toepassing over te laten aan mensen met ruime ervaring in Design Thinking in een beleidscontext. De vorm van Design Thinking die het OFL heeft bestudeerd met TwynstraGudde is Frame Innovation. Frame Innovation helpt om de vertaalslag te maken van het concrete Design Thinking naar de abstractere context van de publieke sector.

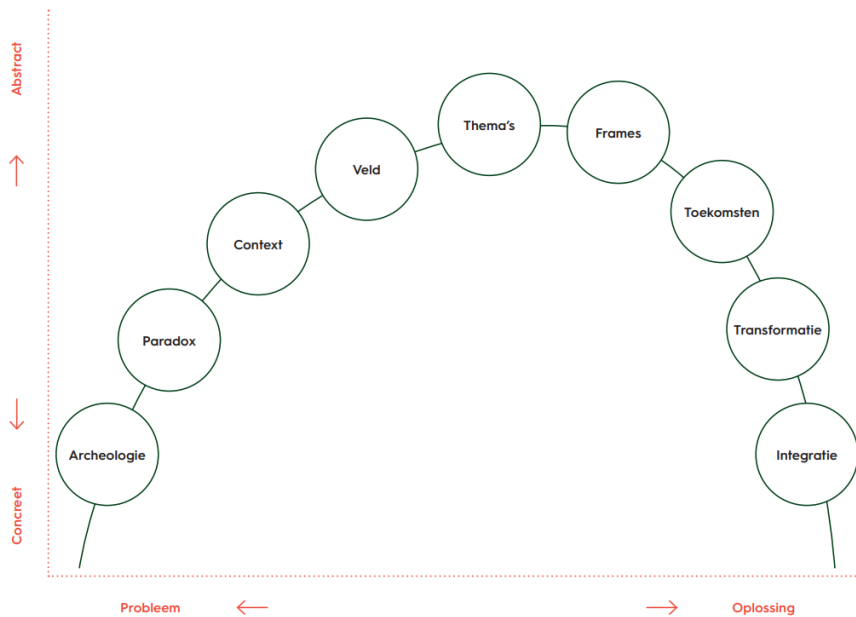
### *Aanvullende benadering*

Frame Innovation is een Design Thinking-methode waarin de complexe denksprongen van Design Thinking in eenvoudiger stappen zijn vertaald. Deze stappen zijn ook voor professionals zonder ontwerpervaring goed bruikbaar. Bij Design Thinking begint het proces met het opbouwen van empathisch begrip, waarmee men zich inleeft in de leefwereld van de eindgebruiker. Design Thinking slaat hier wel een belangrijke stap over, namelijk het doorgronden van de oorzaken die een probleem ingewikkeld hebben gemaakt. Bij Frame Innovation wordt veel tijd besteed aan de eerste fase, de probleemdefinitie en het echt begrijpen van het probleem (herformuleren). Dit is te vergelijken met archeologie: je voert een desktopstudie uit naar de achtergrond en geschiedenis van het probleem, waarbij je ook op zoek gaat naar de spanningen en paradoxen eromheen.

### *Fasen Frame Innovation*

Het schema van Frame Innovation bestaat uit negen stappen, die zijn ingedeeld aan de hand van vier fasen: 1) *Begrijpen van het probleem*, 2) *Empathisch onderzoek*, 3) *Nieuw denken* en 4) *Testen en itereren* (richting de oplossing). Door de negen stappen wordt begrijpelijk waarom een vraagstuk zo complex is en welke paradoxen zorgen voor de instandhouding ervan. Op basis daarvan kan het vraagstuk worden geherformuleerd tot een probleembenadering die een vernieuwde visie op het vraagstuk aanreikt. Daarmee kan worden gezorgd voor verbinding tussen partijen en kunnen ze worden uitgenodigd om mee te werken aan de toekomst.

Op verzoek van het ministerie van BZK heeft het OFL in 2021 de verkenning uitgevoerd voor een samenwerking in de acht NOVI-gebieden, en de mogelijke rol die het OFL daarin kon spelen. Hierbij liet het OFL zich inspireren door de eerste stappen in het Frame Innovation. In deze verkenning heeft het OFL het vraagstuk proberen te duiden aan de hand van de Social Design Radar. Hiermee is in beeld gebracht de historie, (negatieve) resultaten, urgentie en locatie/tijd van het vraagstuk dat in de NOVI-gebieden speelt ten aanzien van de samenwerking tussen de overheid, de samenleving en de rol van het Rijk daarin. De uitkomsten van de verkenning zijn op landelijk niveau door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties opgepakt om de randvoorwaarden voor samenwerking in de NOVI-gebieden aan te scherpen. Ook heeft het OFL een aanbeveling gedaan om in één of meerdere gebieden een verdiepende verkenning te doen naar de wijze waarop het OFL een rol kan spelen om de samenwerking verder te brengen (zie ook hoofdstuk 7).



**FIGUUR 8** | De negen stappen van Frame Innovation

### 11.3 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten

Design Thinking is door het OFL nog niet in zijn volledigheid toegepast. Expertinzet is bij Design Thinking van groot belang en daarnaast moeten OFL'ers Design Thinking een paar keer hebben toegepast om er voldoende ervaring in te krijgen. Die ervaring opbouwen blijkt lastig, doordat partijen bij OFL-opdrachten vaak snel willen starten. Een omvangrijke en tijdrovende methode als Design Thinking is dan niet altijd de meest efficiënte methode. Desondanks houdt het OFL de methode in het vizier om mogelijk in toekomstige projecten toe te passen. Design Thinking biedt bovendien ook nu al bruikbare inzichten voor kleinschalige toepassing.

#### *De kracht van Design Thinking*

In de OFL-projecten met Design Thinking tot nog toe focust het OFL vooral op de eerste twee fasen van Frame Innovation, namelijk het *Begrijpen van het probleem* en het *Empathisch onderzoek*. Bij het *Begrijpen van het probleem* wordt eerst een stap teruggedaan om met stakeholders goed (archeologisch) onderzoek te doen naar een probleem. Vervolgens is het mogelijk om samen de paradoxen en spanningen uit het probleem te destilleren.

In de fase *Empathisch onderzoek* wordt het gesprek gestart met stakeholders die te maken hebben met een probleem. Dit is een soort veldonderzoek. Met de verschillende stappen in deze twee fasen is het OFL in staat een probleem op een positieve manier opnieuw te herframen, zodat een nieuwe oplossing mogelijk wordt.

#### *Aandachtspunten en nadelen van Design Thinking*

Design Thinking is een tijdrovende methode. Voor dit soort langlopende trajecten is het soms lastig om (bestuurlijk) commitment te krijgen. Design Thinking gaat over verbreden en uitzoemen, waardoor het lastig kan zijn om al aan het begin te bepalen wie welke (bestuurlijke) commitment zal krijgen. Design Thinking gaat uit van een integrale beschouwing en een brede aanpak van een probleem. Dit heeft vele voordelen, maar vereist wel voldoende tijd, middelen en bestuurlijke ruimte om toe te



kunnen passen. Uiteindelijk moeten de uitkomsten van Design Thinking ook worden geïntegreerd in beleid, wat betekent dat de politieke en ambtelijke top wel nodig is om te komen tot een concrete beleidsaanpak.

#### *Lessen uit Design Thinking*

Design Thinking helpt om los te komen van de oorspronkelijke vraag van de opdrachtgever en breder te kijken naar de mogelijkheden die er zijn om aan verschillende behoeften te voldoen. Een goed voorbeeld hiervan komt van organisatieadviseur André Schaminée, schrijver van het boek *Designing With and Within Public Organizations*. In zijn advieswerk kreeg Schaminée te maken met de aanleg van een snelweg in een binnenstedelijke context. In de publieke discussie werd dit al snel negatief geframed. Bewoners zagen op tegen de 'overlastgevende bouwput' die als gevolg van de aanleg zou ontstaan. Schaminée heeft deze zorg verder uitgediept om beter te onderzoeken wat hier precies achter zit. In gesprekken met de bewoners kwam hij erachter dat de overlast niet het grootste maatschappelijke thema in die omgeving is, maar vooral de behoefte aan talentontwikkeling onder bewoners.

Met behulp van de inzichten uit Design Thinking heeft Schaminée de aanleg van de snelweg benut om aan die behoefte tegemoet te komen. Zo sprak hij met de bewoners over het creëren van een ruimte in de buurt, waarin scholieren die rondom de bouwput woonden rustig konden studeren tijdens luidruchtige werkzaamheden aan de weg. Door het verbreden van de opdracht en het benutten van deze kansen, heeft Schaminée dus geholpen om te komen tot een positievere benadering van de aanleg van de snelweg.

## **11.4 Bronvermelding en leessuggesties**

#### *Gebruikte bronnen*

Dorst, K. & Schaminée, A. (2021). [Design Thinking binnen de overheid](#). Twynstra-Gudde.

Van der Linden, H. (2019, 12 april). [Met ontwerpend denken bouwen aan ongewisse toekomst](#). Gebiedsontwikkeling.nu.

#### *Verder kijken en lezen*

Schaminée, A. (2019). *Designing With and Within Public Organizations: Building Bridges between Public Sector Innovators and Designers*. 's-Hertogenbosch: Van Haren Publishing.



## 12. Kralenspel

Het kralenspel is een methode voor het onderzoeken van lastige vragen die mensen en groepen bezighouden. Het kralenspel is gebaseerd op socratische gespreksvoering. De methode vergt de vaardigheid om de goede vragen te kunnen stellen, zodat alle tien de stappen van het kralenspel goed kunnen worden doorlopen. Het kralenspel is nog niet als 'losstaande' methode in een OFL-project toegepast. Dit hoofdstuk geeft specifiek uitleg over deze werkvorm op basis van de ervaringen die het OFL ermee heeft opgedaan.

### 12.1 Wat is het kralenspel?

Het kralenspel is een praktisch-filosofische methodiek om inzicht te krijgen in wat nu eigenlijk echt de vraag is. Daarnaast biedt het kralenspel een waardevolle verdieping die ontzettend veel leert over het voeren van een goede dialoog.

#### *Het kralenspel als spel*

De naam kralenspel geeft al aan dat er een speels element zit in deze methodiek. Het kralenspel kan soms ook echt 'speels' zijn, maar dit is het over het algemeen niet. De essentie van het spel is dat er op een gestructureerde manier een gesprek kan worden gevoerd waarmee de oppervlakkigheid van 'reguliere' gesprekken wordt doorbroken. In plaats daarvan probeer je een 'idee' of 'visie' te ontdekken door het analyseren van tien zogenaamde kralen. Het spelelement zit vooral in het speelveld dat je onderzoekt, en het heen en weer gaan tussen de kralen.

Het onderzoeksgesprek begint met het bepalen van een thema. De analyse van de kralen gebeurt altijd aan de hand van persoonlijke ervaringen, maar kan bijvoorbeeld ook gaan over de ethische dilemma's die je tegenkomt wanneer je als groep stakeholders in een proces komt. Door aan de hand van persoonlijke voorbeelden te kijken wat iemand nu eigenlijk onder een bepaald concept (zoals vrijheid of samenwerking) verstaat, kom je tot een dieper begrip van hoe anderen hier tegenaan kijken en hoe dit bijvoorbeeld kan botsen met jouw opvatting. Dit kan enorm helpen om in stagnerende processen de boel op gang te krijgen. Het is een reflectieve vorm van onderzoeksgesprek, die zich dus niet leent voor alle onderwerpen en voor elke setting.

#### *Tijdsduur*

Een kralenspel kan binnen een uur al redelijk goede resultaten geven. Idealiter is er dagdeel tot een dag voor nodig. Het is een zeer intensief proces, want de methode schuwt het opzoeken van het ongemak niet. Deelnemers wordt voortdurend gevraagd om bij zichzelf te rade te gaan en te reflecteren op hun antwoorden en ideeën.

#### *Vier niveaus*

Hieronder worden de vier gespreksniveaus van het kralenspel besproken, met daarna een uitgebreid overzicht van elke kraal in figuur 9.





### Niveau 1: feiten, kwesties

Aan de orde zijn allereerst de feiten, de min of meer objectieve elementen die een rol spelen in de kwestie die onderwerp van gesprek is. Hiervoor biedt het spel vier kralen in de vorm van vier onderzoeksvragen.

### Niveau 2: gevoel, persoon

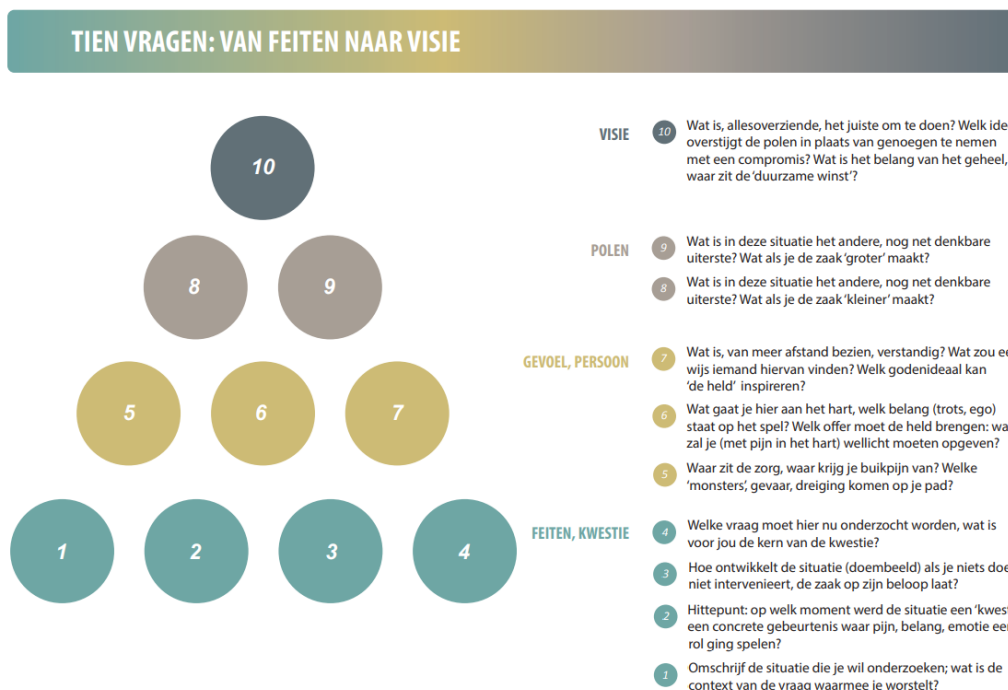
Op het tweede gespreksniveau wordt er onderzocht welke persoonlijke barrières, welke wil tot actie en welke hogere idealen iemand in beweging zetten of daar juist van afhouden. Ook teams en groepen kunnen belemmeringen, de groepswil en de gedeelde idealen onder goede begeleiding articuleren en op die manier inzicht krijgen in wat groepssubjectiviteit genoemd kan worden. Voor dit onderzoek reikt het kralenspel de structuur van de mythologie aan.

### Niveau 3: speelveld, polen

Op het derde niveau wordt met kralen 8 en 9 het speelveld van de kwestie in kaart gebracht. Dat zijn allereerst het speelveld waarbinnen de persoon of het team kan of moet opereren en ten tweede de krachten die aan de speler trekken: moet ik de ene of juist de andere kant op? De kralen 8 en 9 vormen daarin elkaars tegenpolen.

### Niveau 4: visie, idee

De laatste kraal in het spel heet 'het goede idee'. Het kralenspel maakt transparant, inzichtelijk en hanteerbaar wat er bij een persoon of team (allemaal) aan de orde is in een belangrijke levens- of werkvraag.



**FIGUUR 9** | De tien vragen van het kralenspel



## 12.2 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten

### *De kracht van het kralenspel*

Zoals eerder in de inleiding van dit hoofdstuk werd benoemd is het kralenspel niet eerder in een OFL-project toegepast. Echter biedt de methode wel mogelijkheden in multi-stakeholderprocessen of het ontwikkelen van teamsamenwerkingen. In dit soort processen komen constant dilemma's naar boven, waarbij het goede gesprek kan helpen.

De belangrijkste kracht van het kralenspel zit in de verschillende persoonlijke ervaringen van de deelnemers. Zij gaan de diepte in en raken door hun eigen ervaringen persoonlijk verbonden met de inzichten die zij met elkaar opdoen. De ideeën of visies waarnaar de groep op zoek is (kraal 10), zijn geen puur subjectieve denkbeelden, maar stijgen uit boven het persoonlijke. Daarnaast kan het kralenspel helpen om inzicht te krijgen in bepaalde dynamieken binnen een groep. Dit helpt om ongemakken binnen een team weg te nemen en de sfeer open te houden.

Het is bij de toepassing van het kralenspel niet vereist om alle stappen te doorlopen. Als het van belang is om te onderzoeken wat de feiten zijn, dan voldoet gespreksniveau 1. Als de vragen helder zijn maar er moet vooral stil worden gestaan bij de persoonlijke aspecten, dan is gespreksniveau 2 van groter belang. Daarnaast is het ook mogelijk om bij gespreksniveau 2 af te zakken, zodra het bijvoorbeeld duidelijk wordt dat vraag niet helemaal volstaat. Naarmate er meer ervaring is bij het toepassen van het kralenspel, wordt het ook makkelijker om tussen de verschillende niveaus te schakelen. Aanvullend wordt het ook makkelijker om te ontdekken wat nou precies de vraag is en waar het hittepunt ligt.

### *Aandachtspunten bij het kralenspel*

Met het kralenspel richten deelnemers zich op inzichten, niet op antwoorden. Er kunnen op voorhand geen eisen worden gesteld aan de vraagstelling. Dit kan voor deelnemers teleurstellend zijn, want zij verwachten soms antwoorden of een oplossing voor de problemen. Daarnaast is het kralenspel een zeer intensief proces. Die intensiteit is een aandachtspunt om rekening mee te houden bij de keuze voor deze methode.

Toepassing van het kralenspel vereist de vaardigheid om de goede vragen te kunnen stellen, zodat alle tien de stappen van het spel goed te kunnen worden doorlopen. Het is van groot belang goed te kunnen luisteren en identificeren wat deelnemers nu daadwerkelijk inbrengen. Daarnaast moet het voor de vragensteller duidelijk zijn wanneer er doorgevraagd moet worden. Het OFL adviseert mensen met weinig ervaring in gespreksbegeleiding om een keer deel te nemen aan het kralenspel. Om het spel toe te passen is meer ervaring nodig.

## 12.4 Bronvermelding en leessuggesties

### *Gebruikte bronnen*

Pool, E. (2017). [Het socratische 'kralenspel' in een notendop](#). La Scuola.

### *Verder kijken en lezen*

Pool, E. (2017). *De korte kunst van de vraagbevraging*.



## 13. Strategisch OmgevingsManagement

Strategisch OmgevingsManagement (SOM) heeft als doel om duurzame relaties aan te gaan met belanghebbenden bij projecten in de fysieke leefomgeving. De aanpak voor SOM is gebaseerd op vertrouwen en borduurt voort op de *Mutual Gains Approach* (wederkerige winst). Deze methode, die ontwikkeld is voor gecompliceerde omgevingsprocessen, geldt inmiddels als algemene succesfactor in planprojecten en biedt het OFL inspiratie binnen het Noordzeeoverleg.

### 13.1 Wat is Strategisch OmgevingsManagement (SOM)?

Binnen SOM staat de gezamenlijke meerwaarde (*mutual gains*) voorop. Dit houdt in dat stakeholders uit eigen belang kiezen voor samenwerking bij het aanpakken van een bepaald probleem. Het doel is hier dus niet het behalen van een snelle kortetermijnwinst, maar door samenwerking een grotere winst halen op de lange termijn. Om SOM te kunnen gebruiken, moet er naar een oplossing gezocht worden in de belangen van *alle* stakeholders. Dit vereist een verdiepende stap die verder rijkt dan uitsluitend de standpunten uitvragen: je wilt begrijpen waarom de stakeholders ergens over wakker liggen. Met SOM is het doel niet om de stakeholders te overtuigen, maar juist om ze te begrijpen en tegemoet te komen.

Om de SOM-methodiek systematisch toe te passen in projecten, is de SOM-cirkel ontwikkeld. Het model kent vier verschillende kwadranten: (1) *Analyse*, (2) *Strategie*, (3) *Consensus* en (4) *Borging*. Deze kwadranten worden stapsgewijs doorlopen met de blauwe cirkel (zie figuur 10).



FIGUUR 10 | SOM-cirkel



#### *Het eerste kwadrant: Analyse*

Eerst denken voordat we aan de slag gaan. Op basis van die gedachte begint SOM met een interne voorbereiding om de opgave helder te krijgen. Het eerste kwadrant bestaat uit drie concrete stappen:

1. *Opgave bepalen*: wat is de opgave/opdracht waar we voor aan de lat staan met elkaar? En wat hopen we te bereiken met SOM? Waarom betrekken we de omgeving precies?
2. *Inventariseren*: hierbij probeer je de kwesties waar discussie over bestaat of waarvan je verwacht dat er discussie over gaat ontstaan vroegtijdig in beeld te krijgen en de belanghebbenden te identificeren. Welke belangen wegen zeer zwaar? Op welke vraagstukken is er (waarschijnlijk) sprake van grote spanning bij stakeholders?
3. *Analyseren*: wat zegt de inventarisatie van issues, stakeholders, belangen en spanning ons? Waar moeten we rekening mee houden? Wat moet sowieso geverifieerd worden en met wie? Hoe denken we initieel over het niveau van participeren? Kortom: wat is je omgevingsanalyse?

#### *Het tweede kwadrant: Strategie*

Nadat je als uitkomst van het eerste kwadrant een eerste omgevingsanalyse hebt gemaakt, beland je aan in het tweede kwadrant: *Strategie*. Ook dit kwadrant bestaat uit drie concrete stappen:

4. *ANNA-gesprekken*: je voert verificatie-gesprekken met een aantal stakeholders (intern en extern) om na te gaan hoe de omgeving zich verhoudt tot de opgave: de zogenaamde ANNA-gesprekken (*Altijd Nagaan Nooit Aannemen*).
5. *Strategie ontwerpen*: na de ANNA-gesprekken pas je als dat nodig is de omgevingsanalyse aan. Je hebt nu een betrouwbaar(der) beeld van hoe de omgeving zich verhoudt tot de opgave. Het is tijd om de strategie op te stellen: hoe ga je straks met de omgeving om? In welke volgorde en op welke niveaus voer je gesprekken? Hoe organiseer je jouw team en hoe werkt de interne en externe communicatie? Hoe ga je om met typische SOM-uitdagingen, bijvoorbeeld een aantal stakeholders die beperkte capaciteit hebben om mee te doen, oplopende spanning of een verleden vol wantrouwen? In welke mate kan macht (on)bewust worden ingezet door partijen en hoe zorg je ervoor dat dit constructief in plaats van destructief gebeurt? Deze en andere vragen beantwoord je in jouw SOM-strategie.
6. *Procesafspraken maken*: nadat de strategie intern akkoord is, ben je er nog niet. Kunnen stakeholders (intern en extern) ook commitment geven op het proces? Begrijpen ze wat er van ze gevraagd wordt? Om de strategie in de praktijk te laten werken zijn procesafspraken nodig, in het bijzonder met de partijen die hoog op de participatieladder staan. In stap 6 maak je deze afspraken.

#### *Het derde kwadrant: Consensus*

Het derde kwadrant van de SOM-cirkel betreft het *Consensus*-kwadrant. Hierin ga je met stakeholders op zoek naar oplossingen. In de eerste twee kwadranten ben je voornamelijk bezig geweest met het grondig voorbereiden van deze fase. Het derde kwadrant staat dan in het teken van samenwerken en onderhandelen. In de SOM-cirkel worden hierbij twee hoofdstappen onderscheiden:

7. *Oplossingsgerichte dialoog*: in deze stap ga je werkenderwijs samen met je stakeholders op zoek naar oplossingen voor de issues die spelen. Uiteindelijk zoek je een oplossing waar de grootst mogelijke waarde in zit voor alle betrokkenen. Hierin maak je onderscheid tussen waarde creëren en waarde verdelen. Waardecreatie komt altijd



eerst in het proces. Hoe groter de waarde die samen gecreëerd wordt, hoe makkelijker (minder moeilijk) het is om ook de verdeelvraagstukken op te lossen. Al met al is de intentie in stap 7 om 'construerend' met elkaar te onderhandelen: constructief richting de oplossing.

8. *Akkoord bereiken*: na het construerend onderhandelen zijn er mogelijk issues overgebleven waar jij of je stakeholders nog lijnrecht tegenover elkaar staan. Ondanks aangedragen creatieve oplossingen blijf je zitten met een of meer verdeelvraagstukken waarin partijen er niet uitkomen. Omdat het karakter van de gesprekken verandert, gelden extra spelregels. Een zogenaamde pakketonderhandeling is wellicht noodzakelijk om tot een oplossing te komen. Als het lukt om eruit te komen, moet het resultaat goed worden vastgelegd.

Hoewel dit slechts één van de vier kwadranten is, zit in het *Consensus*-kwadrant doorgaans het meeste werk.

#### *Het vierde kwadrant: Borging*

In het laatste kwadrant van de SOM-cirkel draait het om het borgen van het resultaat. De kern van dit vierde kwadrant is dat het onderhandelingsresultaat ook daadwerkelijk uitgevoerd gaat worden. Het is van belang om het onderhandelingsresultaat te verankeren in uitvoeringsmaatregelen. In de praktijk blijkt vaak dat afspraken die gemaakt zijn niet helemaal op de werkelijkheid passen. Daarom is het belangrijk om ook afspraken te maken over het monitoren van de afspraken. Volg hierbij de laatste twee stappen uit de SOM-cirkel:

9. *Inregelen monitoring en evaluatie*: hier maak je afspraken die borgen dat de onderhandelingen succesvol uitgevoerd worden.

10. *Uitvoeren*: tijdens de laatste stap van het SOM-cirkel gebeuren twee dingen: uitvoering van de gemaakte afspraken en, na afronding van die werkzaamheden, evalueren en afsluiten. In de planfase, realisatiefase en de beheerfase van projecten heb je vaak andere mensen nodig, met andere competenties. Voordat je kijkt welke aanpassingen nodig zijn en werkzaamheden overdraagt of afsluit, is evaluatie belangrijk.

#### **BOX 9** | De SOM-principes, magazinesrijkswaterstaat.nl

1. Streef naar winst voor alle partijen.
2. Werk aan oprechte interesse in de belangen van de stakeholders.
3. Maak onderscheid tussen standpunten en belangen.
4. Wees betrouwbaar, maak waar wat je zegt.
5. Goede voorbereiding, goede analyse van de eigen situatie, de issues en de stakeholders.
6. Inventariseer eerst de issues, dan pas de bijbehorende stakeholders.
7. Maak transparante afwegingen en deel deze tijdig met de betreffende partijen.
8. Besteed de meeste tijd aan de stakeholders met het grootste belang.
9. Maak onderscheid tussen constructief onderhandelen en *conflict resolution*.
10. Kies waar mogelijk voor pakketonderhandelingen.
11. Zorg voor goede monitoring van gemaakte afspraken.
12. Blijf de SOM-principes trouw.



## 13.2 SOM in de praktijk: *het Noordzeeoverleg*

Het OFL is betrokken bij de afspraken rondom de Noordzee. Om de afspraken over windenergie uit het klimaatakkoord ruimte te geven, moest er een Noordzeeakkoord komen. Dit om een balans te vinden tussen energie- en voedselvoorziening en natuur op de Noordzee; de drie transitie die een bijdrage leveren aan de klimaatdoelstelling. In het Noordzeeakkoord staan afspraken over de invulling hiervan.

Het Noordzeeoverleg is een overlegorgaan van stakeholders, waaronder de Rijksoverheid. Het voert op overeenstemming gericht overleg over de uitvoering van het Noordzeeakkoord. Het Noordzeeoverleg is een onafhankelijke en unieke samenwerking op basis van gelijkwaardigheid, vertrouwen en begrip voor elkaars belangen. Oud-minister van VROM, Sybilla Dekker, is onafhankelijk voorzitter van het Noordzeeoverleg. Binnen het Noordzeeoverleg worden verschillende principes en begrippen van SOM toegepast, die hieronder worden besproken.

## 13.3 Ervaringen, resultaten en nieuwe inzichten

In het Noordzeeoverleg hebben de partijen allereerst gezamenlijk de feiten verkend. Zowel de vertegenwoordigende ministeries als de stakeholders hebben daar actief aan bijgedragen. Daarbij bleken niet alleen fundamentele verschillen in opvattingen en belangen, maar er ontstond ook begrip voor elkaars standpunten. Geleidelijk groeide een gezamenlijke visie en het besef dat partijen elkaar kunnen versterken. Het Noordzeeakkoord (2020) betekende een betere balans tussen alle in het geding zijnde belangen en een blijvende betrokkenheid van stakeholders bij het Noordzeebeleid.

Sinds 2021 is het Noordzeeoverleg onder leiding van Sybilla Dekker gericht op de uitvoering van de afspraken uit het Noordzeeakkoord. De principes van SOM blijven in de uitvoeringsfase onverminderd van toepassing. Zo is het van cruciaal belang om het vertrouwen en de relatie tussen stakeholders te blijven borgen en niet als een gegeven te beschouwen. Daarbij helpen duidelijke afspraken over werkwijze. Bijvoorbeeld: zoveel mogelijk vaste deelnemers met voldoende mandaat, van wie de positie formeel is vastgelegd, maar ook afspraken over betrokkenheid van belanghebbenden die niet direct aan tafel zitten. Ook over transparantie bestaan afspraken in het Noordzeeoverleg: elkaar niet verrassen, maar proactief onderling afstemmen en de gelijkwaardigheid van de stakeholders aan tafel bewaken.

In de uitvoering van afspraken uit het Noordzeeakkoord moet de balans geborgd worden. Tempo en prioriteit doen ertoe, maar kunnen in de praktijk al gauw uiteenlopen. Krijgen alle stakeholders voldoende resultaat uit de samenwerking, ook om hun achterbannen tevreden te houden? Het Noordzeeakkoord geldt als een integrale aanpak van ruimtelijke opgaven op zee. Stakeholders zien echter ook dat zij door die integrale aanpak hun individuele doelen op korte termijn niet sneller behalen. Toch blijkt de gezamenlijke meerwaarde van de samenwerking op de lange termijn voor alle partijen zwaarder te wegen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de terugkeer van de visserijorganisaties in het Noordzeeoverleg, na een periode van afwezigheid. Aan het eind van de onderhandelingsfase voor het Noordzeeakkoord konden zij geen handtekening zetten, maar in de uitvoeringsfase zijn zij opnieuw deelnemers geworden aan het overleg. Voor het Rijk is de meerwaarde van het Noordzeeoverleg het creëren van een breder draagvlak voor Noordzeebeleid.

Verder is in het Noordzeeoverleg de monitoring van afspraken ingevuld door het gezamenlijk opstellen van een uitvoeringsagenda, waarin procesafspraken en plannings zijn uitgewerkt. De uitvoeringsagenda wordt met regelmaat besproken en geactualiseerd om de voortgang in de gaten te houden en verantwoording af te leggen.



Het onafhankelijke OFL-secretariaat en de onafhankelijke OFL-voorzitter hebben ook in de monitoring een toegevoegde waarde.

## 13.4 Bronvermelding en leessuggesties

### *Gebruikte bronnen*

Rijkswaterstaat. (2019, 2 juli). [Hoe issues en stakeholders tot meerwaarde leiden](#). MER-Nieuws.

Wesselink, M. (2022). *Handboek Strategisch OmgevingsManagement 2.0*. Den Haag: Boom Lemma.

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (2020). [Het Akkoord voor de Noordzee: extra mijlen voor een gezonde Noordzee](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

### *Verder kijken lezen*

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (z.d.). [Noordzeeoverleg](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.



## 14. Complexity Navigator

Het OFL wordt vaak gevraagd bij complexe samenwerkingsvraagstukken. Het OFL wil dan duidelijk maken door welke 'bril' het OFL naar een samenwerkingsvraagstuk tussen overheid en samenleving kijkt. Een voorbeeld van zo'n complexe opgave was de samenwerking in het NOVEX-gebied Zuid-Limburg (zie ook hoofdstuk 7). Voor complexe vraagstukken als deze hanteert het OFL een bepaald analyse- en beoordelingskader, genaamd de Complexity Navigator. In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de achtergrond van deze methode.

### 14.1 Wat is het Cynefinmodel?

#### *Het Cynefinmodel*

Volgens de interpretatie van het OFL is een *complex* vraagstuk anders dan een *gecompliceerd* vraagstuk. Het OFL volgt hierin het raamwerk van Dave Snowden, een Welshe managementconsultant. Hij ontwikkelde in 1999 het Cynefinmodel, een raamwerk dat onderscheid maakt tussen complexe, gecompliceerde, chaotische en simpele vraagstukken. Snowden ontwierp zijn model vanuit de gedachte dat traditionele managementaanpakken tekortschieten bij het aanpakken van problemen in complexe, chaotische domeinen. In zijn raamwerk onderscheidt Snowden vier verschillende omgevingen waarin een vraagstuk kan worden ingedeeld. Elk van deze omgevingen staat voor een bepaalde context waarbinnen een organisatie zich bevindt.

Een gecompliceerd vraagstuk kun je volgens Snowden oplossen door het inschakelen van experts, die samen tot een oplossing komen. Denk aan het repareren van een vliegtuig: door het inzetten van de juiste experts krijg je het vliegtuig weer werkend. Een complex vraagstuk, zoals de vluchtelingen crisis, vraagt om een heel andere aanpak. Een complex vraagstuk kan je niet oplossen door het inzetten van experts. Bij dit type vraagstuk zijn vele actoren, stakeholders en dus ook (tegengestelde) belangen in het spel. Actoren bekijken een complex vraagstuk vanuit verschillende perspectieven en hebben soms moeite elkaars perspectieven te begrijpen. Als je iets wilt bewerkstelligen in een complex vraagstuk moet je, aldus het Cynefinmodel, op zijn minst deze verschillende actoren bij elkaar brengen om samen te gaan werken aan een oplossing.

Naast dit onderscheid biedt het Cynefinmodel nog meer handvatten. Volgens het model zijn complexe vraagstukken gebaat bij een combinatie van verticaal en horizontaal samenwerken én een procesmatige insteek in plaats van een meer projectmatige. Ook de omgang met onzekerheid door flexibiliteit en improvisatiekracht wordt genoemd (blijven waarnemen en experimenteren).





**FIGUUR 11** | Cynefinmodel van Dave Snowden

Met het Cynefinmodel in het achterhoofd, leidt dit tot de vraag hoe je als organisatie tegengestelde stemmen en belangen zo bij elkaar brengt dat dit leidt tot productieve uitkomsten. Op basis van het Cynefinmodel kan dit het beste door:

- Dialoog: voor het beter leren begrijpen van elkaars (tegengestelde) belangen en perspectieven.
- Een co-creatief proces: waarin verticale en horizontale samenwerking tussen organisaties samenkomen.

Hoe vind je de juiste elementen om het dit proces voor dialoog en co-creatie in te richten? Daarvoor gebruikt het OFL een analyse- en beoordelingskader dat Complexity Navigator heet.

## 14.2 Een analyse- en beoordelingskader: *Complexity Navigator*

De Complexity Navigator is een analysekader dat aansluit bij de (samenwerkings)-vraagstukken die het OFL tegenkomt in de praktijk en die het OFL ook begeleidt: processen waarbij het gaat om verbinding creëren tussen overheid en samenleving.

De Navigator kent negen bouwstenen voor het omgaan met complexe vraagstukken en samenwerkingsprocessen. Hieronder worden zij alle negen kort toegelicht. Iedere bouwsteen is een stap op weg in het samenwerkingsproces. Of elk van deze bouwstenen in elk samenwerkingsproces daadwerkelijk nodig is, hangt af van de omstandigheden.

### *Bouwsteen 1: urgentie*

Wat is bij een verandering de urgentie en wie voelt die het meest? Een veelvoorkomende valkuil is om alleen op het meest urgente issue te focussen, zonder een compleet beeld van een situatie te hebben. Met deze bouwsteen brengen we de betrokken partijen en hun belangen in kaart en onderzoeken we onder meer het volgende:



- Wat is de urgentie, het probleem of de kans? Wie voelt de meeste urgentie om te veranderen?
- Zie je het hele (grotere) plaatje en het systeem?
- Wie is onderdeel van het systeem en wat zijn de belangen?
- Wat is de geschiedenis van dit systeem en wat zijn de trends?

#### *Bouwsteen 2: gedeelde ambities*

Om samen te werken aan complexe vraagstukken moeten de betrokkenen een gedeelde visie op verandering hebben. Een wederzijds begrip van de uitdaging, een gezamenlijke aanpak om de uitdaging aan te gaan en een gemeenschappelijke agenda die alle acties leidt. Dit noemen we 'gedeelde ambities'. Deze bouwsteen gaat over het ontdekken wat de betrokkenen echt willen bereiken in de wereld. Het doel is om *common ground* vast te stellen voor het vraagstuk, de gedeelde ambities en de visie op verandering te achterhalen. Bij de gedeelde ambities kom je erachter hoe afhankelijk de betrokken partijen onderling daadwerkelijk zijn. Deze vragen horen daarbij:

- Is er een visie op verandering? Een droom voor de toekomst?
- Kan je het hele systeem 'in de kamer' krijgen?
- Hoe betrek je de harten, hoofden en handen?
- Wat is de gedeelde agenda?

#### *Bouwsteen 3: responsief leiderschap*

Hoewel alle partijen nodig zijn om tot een betekenisvol resultaat te komen, moet iemand het proces aanjagen, vooral in het begin. Deze rol kan door verschillende mensen op verschillende momenten in het proces worden ingevuld. De aanjager hoeft niet per se de formele leider te zijn. Een responsieve leider observeert en luistert goed naar wat er aan de hand is en reageert continu op verandering. Een dergelijk leider is bereid en in staat om zijn of haar stijl, rol en interventies aan te passen aan de situatie. Deze vragen horen daarbij:

- Wie stuurt het proces? Wie is of wie zijn de invloedrijke kampioenen?
- Wie zijn de volgers of mogelijke nieuwe leiders?
- Welke stijl en interventies zijn nuttig op dit moment?
- Wat is de flexibiliteit van de partners in het proces? Kunnen zij hun rol aanpassen?

#### *Bouwsteen 4: ruggengraat*

Verandering gaat niet vanzelf. Een groep mensen vormt de ondersteunende 'ruggengraat' en zorgt dat het proces momentum behoudt en voortgang faciliteert. Deze ruggengraat kan bestaan uit een klein team, een speciale eenheid, of een gespecialiseerde organisatie. De ruggengraat focust op planning, mobiliseren van mensen en middelen, faciliteren van vitale verbindingen, vastleggen van besluitvorming en gedeelde monitoring. De ruggengraat lijkt op een stuurgroep, of regiegroep. Een echte ruggengraat is echter geen standaardorgaan of -groep, maar is samengesteld voor het proces dat zij ondersteunt. De ruggengraat heeft een duidelijk afgebakende rol en focus en zorgt voor zoveel structuur als nodig voor sturing van het proces (niet van de oplossingen). Deze vragen horen daarbij:

- Wie zorgt er voor de planning, besluitvorming en communicatie?
- Wie verkrijgt de benodigde financiële middelen? Op welke manier?
- Wat is de rol van de ruggengraat?
- Wanneer evalueren we of de ruggengraat het proces nog ondersteunt?

#### *Bouwsteen 5: elkaar versterkende acties*

*If you want to go fast, go alone; if you want to go far, go together.* De kracht van collectieve actie komt van de samenhang van verschillende activiteiten. Elkaar versterkende activiteiten zorgen ervoor dat de inspanningen van alle betrokkenen bijdra-



gen aan het bereiken van de gedeelde ambities. Daarvoor is het nodig dat belanghebbenden zich ervan bewust zijn dat hun acties die van anderen of het systeem beïnvloeden. Deze vragen horen daarbij:

- Hoe vertalen we de gedeelde agenda in inspirerende elkaar versterkende acties?
- Hoe kunnen de acties elkaar wederzijds versterken?
- Hoe kunnen we dit continu monitoren?

#### *Bouwsteen 6: betrek alle stemmen*

Succesvolle en langdurige verandering vindt plaats wanneer we alle stemmen betrekken in het proces. Alle stemmen betekent zowel de gebruikelijke groepen, zoals degenen met autoriteit, middelen, informatie en expertise, als ook de behoeftigen en degenen met een afwijkende stem. Hiervoor wordt gewerkt met het ARE IN-principe, zoals ook toegepast bij de inzet van de Future Search in het OFL-project Agenda Natuurinclusief (zie hoofdstuk 5).

Juist bij complexe vraagstukken moeten we de marge voeden en conflicterende perspectieven en ambiguïteit omarmen. Vaak worden marginale en afwijkende perspectieven als lastig en vertragend gezien, terwijl ze vaak antwoorden of inzichten geven die bijdragen aan robuustere beslissingen. Deze vragen horen daarbij:

- Betrek alle stemmen met het ARE IN-principe: wie zijn de Autoriteit, Resources, Expertise, Informatie en mensen met Nood?
- Hoe omarmen we conflicterende perspectieven en ambiguïteit?
- Hoe flexibel zijn we richting verstorende en afwijkende stemmen?
- Hoe houden we alle stemmen/perspectieven betrokken?

#### *Bouwsteen 7: vitale verbindingen*

Om betrokkenen aan gedeelde ambities, adaptief leren en elkaar versterkende acties te kunnen committeren, moeten ze elkaar vertrouwen. Ze moeten voelen dat hun belangen op een gelijke manier gewaardeerd en beschermd worden. Door het creëren van vitale verbindingen en communicatie, kunnen belangen worden gedeeld, zorgen worden geadresseerd en ideeën worden besproken met alle stakeholders. Omdat complexe omgevingen continu veranderen, moeten de verbindingen tijdig zijn en aan de behoeften van alle spelers voldoen. Deze vragen horen daarbij:

- Hoe delen we vooruitgang over acties en experimenten, hoe vieren we succes?
- Hoe wil iedereen verbonden zijn aan het proces en aan elkaar?
- Welke communicatiemiddelen en -kanalen zijn passend voor dit systeem?
- Hoe houden we de verbindingen levend?

#### *Bouwsteen 8: adaptief leren*

Om de gedeelde ambities te realiseren moeten we het eens zijn over hoe we de vooruitgang monitoren tijdens het proces. Het leren is toekomstgericht en focust zowel op het verbeteren van de resultaten als op het proces van samenwerken. In complexe processen gebruiken we in korte cycli naast langetermijnplannen. We ontwikkelen telkens prototypes, testen deze in de praktijk en nemen regelmatig tijd voor reflectie en leren. Deze vragen horen daarbij:

- Hoe stimuleren we prototyping?
- Hoe creëren we effectieve feedbackloops?
- Hoe verzamelen en delen we de verhalen van betrokkenen?
- Hoe zorgen we ervoor dat mensen van elkaar leren en elkaar verantwoordelijk stellen?



#### *Bouwsteen 9: de joker*

'Wat kunnen we met een blauwdruk in een situatie die spontaan ontstaat?' Hoe robuust ook, deze acht blokken geven je niet in elke situatie het volledige beeld. Dit is geen blauwdrukaanpak. De joker is een extra bouwsteen die je kan gebruiken om je eigen situatie vorm te geven. Misschien roepen de vragen inzichten op die nog niet volledig geadresseerd worden door de andere bouwstenen. Het herinnert ons eraan dat elke complexe omgeving uniek is.

### **14.3 Toepassing Complexity Navigator: NOVEX Zuid-Limburg**

In het OFL-project Verkenning NOVEX Zuid-Limburg (zie ook hoofdstuk 7) heeft het OFL gebruikgemaakt van de inzichten uit de Complexity Navigator. Dit NOVEX-gebied kent een opeenstapeling van dynamische opgaven. Daarnaast zijn hier verschillende spelers actief met verschillende (tegengestelde) belangen, die op meerdere manieren en plekken zijn georganiseerd met elk hun eigen bevoegdheden en mandaten. Hiermee viel dit project in het complexe domein (uit Snowdens Cynefinmodel).

Om tot een gedragen oplossing te komen in NOVEX-gebied Zuid-Limburg heeft het OFL er daarom voor gekozen om alle relevante verschillende perspectieven bij elkaar te brengen. Hierbij speelde het opbouwen van onderling vertrouwen een belangrijke rol: wat op de ene tafel gebeurt, had immers ook weer invloed op wat er aan de andere tafel wordt gezegd en gevonden.

#### *Ervaringen met de toepassing*

Het gebruik van het raamwerk van de Complexity Navigator gaf helderheid over de manier waarop het OFL naar vraagstukken kijkt. Het systematisch aflopen van de bouwstenen die beschrijven wat er nodig is om te sturen bij complexe opgaven, bood na afloop veel houvast voor het schrijven van het adviesrapport. Daarnaast was het rapport op deze manier goed navolgbaar en begrijpelijk voor de betrokken partijen.

Een nadeel van de Complexity Navigator kan zijn dat dit model voor sommige spelers te abstract is en niet goed aansluit bij de praktijksituatie. In de praktijk spelen veel meer praktische problemen, zoals de tijdsdruk om tot een snelle uitvoering te komen. Bij het volgen van de stappen uit de Complexity Navigator kunnen partijen dan veel praktische vragen gaan stellen over het hoe en het wat, doordat de uitvoering in dit model nog wat abstract kan overkomen.

### **14.4 Bronvermelding en leessuggesties**

#### *Gebruikte bronnen*

Perspectivity. (2022, 13 april). [De Complexity Navigator - Negen bouwstenen voor het creëren van collectieve impact in complexiteit](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.

#### *Verder kijken en lezen*

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving. (2022). [Verkenning Samenwerken in NOVEX-gebied Zuid-Limburg](#). Geraadpleegd op 20 januari 2023.



## 15. Wanneer gebruik je welke methode?

Onderstaande tabel geeft een opsomming van alle methoden die in dit OFL-werkvormenboek zijn behandeld. Hierbij is voor elke methode kort omschreven in welke projectsituatie je deze goed zou kunnen inzetten. Daarmee willen we je zo goed mogelijk op weg te helpen bij het kiezen van een juiste methode voor jouw project.

**TABEL 1** | Opsomming OFL-methoden

Methode	Wanneer zet je dit in?
Consultatie	Wanneer je snel een groep partijen wil samenbrengen voor een gesprek over een bepaald onderwerp/beleidsstuk.
Theory U	Wanneer je de tijd wilt nemen om nieuwe relaties en verbanden te smeden. Met Theory U kun je samen tot de kern van een issue komen en nieuwe manieren voor oplossingen uitvinden.
Future Search	Wanneer je de tijd wilt nemen om nieuwe relaties en samenwerkingsverbanden te smeden. Hiermee werk je samen naar een gezamenlijke visie en ambitie voor de toekomst.
Transitiemanagement	Wanneer je het gehele systeem voor de lange termijn in beweging wilt krijgen of op zoek bent naar een gemeenschappelijk begrippenkader voor het aanpakken van een transitieopgave.
World Café	Wanneer je een grote groep stakeholders met elkaar in gesprek wilt brengen om breed nieuwe ideeën op te halen. Deelnemers rouleren langs verschillende tafels en nemen zelf rollen op zich in de gespreksbegeleiding.
Actieonderzoek	Wanneer je inzicht wilt krijgen in de persoonlijke leefwereld van mensen door in hun leefomgeving 'op bezoek te gaan'. Via actieonderzoek (wijkwandelingen, straatinterviews en eigen observaties) breng je in kaart welke verhoudingen en thema's leven in een bepaald gebied.
Moreel beraad	Wanneer je een verdiepend gesprek wilt voeren met je stakeholders en met elkaar wilt reflecteren op ethische dilemma's. De inzichten die voortkomen uit een moreel beraad kunnen worden gebruikt om te komen tot een bewust besluit.



Deep Democracy	Wanneer je met tegengestelde belangen zit en niet alleen de meerderheid een stem wilt geven. Deze methode helpt om verder te kijken door ook aandacht te hebben voor de minderheidsstem. Dit kan helpen om besluitvorming inclusiever en wijzer te maken.
Design Thinking	Wanneer je te maken hebt met een 'taai' vraagstuk waarin moeilijk beweging te krijgen is. Design Thinking helpt een vraagstuk in een nieuw licht te zien of 'om te denken'.
Kralenspel	Wanneer je niet verder komt met een bepaald vraagstuk en wilt onderzoeken welke thema's er nog meer spelen. Deze methode kan dan helpen om een verdiepend gesprek te voeren en valt onder de filosofische en socratische gesprekstechnieken.
Strategisch OmgevingsManagement	Wanneer je de bredere belangen achter de standpunten van stakeholders wilt achterhalen en wilt werken aan een oplossing waarbij stakeholders uit eigen belang voor samenwerking kiezen.
Complexity Navigator	Wanneer je leiding geeft aan een complexe samenwerking of wanneer je overzicht wilt als je aan een complexe opgave werkt. De Complexity Navigator is ook geschikt als je wilt onderzoeken of je alle randvoorwaarden op orde hebt.

Deze publicatie is een co-productie tussen het kennis-  
knooppunt Participatie en het Overlegorgaan Fysieke  
Leefomgeving.  
Voor meer informatie over het kennisknooppunt Partici-  
patie: [www.kennisknooppuntparticipatie.nl](http://www.kennisknooppuntparticipatie.nl)



Kennisknooppunt Participatie

*Dit is een uitgave van:*

Overlegorgaan Fysieke Leefomgeving  
Kennisknooppunt  
Rijnstraat 8 | 2515 XP Den Haag  
Postbus 20901 | 2500 ex Den Haag

E-mail: [info@overlegorgaanfysiekeleefomgeving.nl](mailto:info@overlegorgaanfysiekeleefomgeving.nl)

Kijk voor meer informatie op:  
[www.overlegorgaanfysiekeleefomgeving.nl](http://www.overlegorgaanfysiekeleefomgeving.nl)

Uitgave februari 2023

