



"I realize that this is in some measure
an act of faith and vision, for we do not
now know what benefits await us."

John F. Kennedy

Wat is de 'maanmissie' in de leefomgeving?

Innovatie: groots denken,
klein beginnen

Zonder nadrukkelijk ingrijpen worden de internationaal gemaakte afspraken om de kwaliteit van onze leefomgeving te verbeteren, zoals de Sustainable Development Goals, niet gehaald. Onze circulaire en duurzaamheidsdoelstellingen; klimaatneutraal in 2030, 50% minder primair grondstoffengebruik in 2030 en volledig circulair in 2050 vragen om radicale verandering in de bouwsector. Nieuwe oplossingen in materialisatie en techniek zijn nodig om doelstellingen te halen. Innovatie lijkt hierbij het sleutelwoord. Waarbij een ander perspectief op samenwerking tussen overheid en markt, het omarmen van ongemak en het nemen van moedig leiderschap essentieel zijn.

Op basis van ervaring en kennis van processen in de bouw definiëren we vijf mythen die vooruitgang belemmeren. Benoemen we stimulerende mogelijkheden en omstandigheden die een beweging mogelijk maken en ruimte geven voor transitie. Met het doel een maanmissie te formuleren als start voor het werken in een Missie-Collectief.

Auteurs

Joost Engelhart

Antea Group

Jesse Stammers

Antea Group

Yousri Mandour

Lobster Company



"De silo's regeren, we zitten vast in een groef - vijf vooruitgang belemmerende mythen."

Uitdagingen om te komen tot een Missie-Collectief

We leven in een tijd van grote en urgente opgaven. Zowel voor onze planeet als de bewoners. Opgaven met grote impact op de leefomgeving. Zoals de energietransitie, stikstofdepositie, CO₂ reductie, waterveiligheid, woningbouw en de inrichting van een gezonde openbare ruimte. Niet geheel vrijblijvend, want er zijn concrete internationale afspraken om de kwaliteit van onze leefomgeving te verbeteren. Zoals klimaatneutraliteit in 2030, 50% minder primair grondstoffengebruik in 2030 en volledig circulair in 2050. Al die opgaven stapelen zich op binnen dezelfde vierkante kilometer en moeten worden gerealiseerd in een veranderend maatschappelijk speelveld waarin bij iedere ontwikkeling recht moet worden gedaan aan de belangen van de omgeving. Het is een understatement om te zeggen dat de uitdaging groot is. Toch hoeven we niet te wanhopen. Innovatie biedt uitkomst. Echter, hoe innoveer je in de leefomgeving? Waar het speelveld zo complex, gefragmenteerd en verdeeld is qua belangen?

In dit artikel bespreken we een aantal barrières die we moeten overkomen en doen we een concreet voorstel om groots te denken, maar klein te beginnen. We zien drie problemen die innovatie in de leefomgeving in de weg staan.

Het eerste probleem zit in het systeem: de silo's regeren, we zitten vast in een groef

Innovatie vraagt om partnership, samenwerking en buiten de lijntjes kleuren. De leefomgeving wordt echter van oudsher geproduceerd vanuit sectoren. Dit zijn silo's met eigen systemen, logica en cultuur. Ieder stukje leefomgeving wordt beheerd door een andere sector. Soms binnen dezelfde organisatie, soms daarbuiten. Het waterschap voor de dijk, de gemeente voor de weg op de dijk, een andere gemeentelijke afdeling voor de riolering en de provincie voor de kruisende N-weg. De sectoren zijn niet altijd gewend om verder te kijken dan hun eigen kerntaak en hebben een systeem van regels (aanbesteding, ruimtelijke procedures en cultuur) die dat vooral in stand houdt. **Uitdaging: hoe doorbreken we de silo's en dilemma's van het huidige systeem en biedt de omgevingswet soelaas?**

Het tweede probleem zit in competentie: niemand durft de eerste grote stap te zetten

Er is een 'split incentive' of 'collective action problem' (Olsen, 1965) als het gaat om het komen tot oplossingen (innovaties & kennisontwikkeling) voor de grote opgaven die we als maatschappij hebben. Iedereen is het eens dat we wat moeten, maar niemand zet de eerste stap. Niemand durft ook, want de eerste betaalt het meeste leergeld. Het is veiliger om als volger te verbeteren. Uitdaging: het doorbreken van dit 'collective action problem' door de gezamenlijke missie vast te stellen en échte waardecreatie te belonen.

Het derde probleem zit in doelstelling of toekomstperspectief: er is geen 'maanmissie'

Er is geen missie rondom de grote opgaven die de overheden, het bedrijfsleven, kennisinstellingen en inwoners aan elkaar bindt. Uitdaging: kunnen we onze eigen Nederlandse 'maanmissie' formuleren en komen tot een 'missie-collectief'?

Voordat we een maanmissie formuleren is het goed te doorgronden hoe ons systeem is vastgelopen in een diepe groef. Welke competenties hebben we nodig om echte transitie in gang te zetten? En kunnen we hierbij iets leren van een dier dat transitiekunde tot in zijn haarvaten beheerst: de kreeft?



Mythe 1

Er is een hardnekkig neoliberal geloof dat wanneer er verantwoordelijkheid bij de markt wordt neergelegd er sneller innovatie ontstaat, doordat marktpartijen meer risico durven te nemen.



Waterval, M.C. Escher (bron: Wikipedia)

Hoe vijf mythen, die de vooruitgang belemmeren, er in ons werk uitzien en op welke wijze ze doorbroken kunnen worden. We bespreken vijf diepgewortelde mythen die innovatie belemmeren in de leefomgeving. Op basis van het werk van econome Mariana Mazzucato (2021).

Mythe 1: Marktpartijen creëren de waarde en nemen het risico

De overheid legt de verantwoordelijkheid voor het oplossen van vraagstukken bij de markt neer om faalkosten te reduceren en tijdswinst te creëren. Door het ontwerp en realisatie bij één marktpartij te leggen worden de risico's beter beheersbaar. Marktpartijen durven immers meer risico te nemen. Echter, door de risicomijdende houding van de overheid in de contracten dwong zij marktpartijen ook risico's te vermijden en kwam de ontwikkeling van nieuwe ideeën stil te liggen. Daarnaast ging de markt door de controlerende houding van de overheid zeer behoudend ontwerpen en ging tijdswinst verloren door voorgeschreven toetsbare processtappen in het contract. Een slogan als 'High trust, high penalty' bij systeemgerichte contractbeheersing van Rijks-waterstaat helpt bijvoorbeeld niet. Fouten maken wordt afgestraft. Om dat te voorkomen val je terug op betrouwbare oplossingen. Daarbij hebben de marktpartijen de regeldichtheid van de contracten aangegrepen om er nog wat aan te verdienen. Want hoe dikker het contract, hoe meer fouten en strijdigheden er in zitten, hoe groter de kans op meerwerk. Marktpartijen hebben hiermee niet de waarde gecreëerd waarop werd gehoopt. Later zijn de overheid en de markt zich meer gaan focussen op publiek private samenwerking. Waarmee een goede bekende uit de kast werd gehaald: het Bouwteam. Dit moest het antwoord geven waar we al zo lang naar zochten. Immers markt en overheid zitten samen in hetzelfde proces en kunnen fijn alle problemen bespreken en oplossen. Bouwteams zijn als organisatievorm ontwikkeld ruim voordat de UAV-GC in beeld kwam. Er was behoefte aan uitvoeringskennis bij complexe projecten. De techneuten van de opdrachtgever en marktpartijen werden samengebracht om met ieders specifieke kennis samen te werken aan een oplossing voor het complexe probleem. Met de bouwfraude is iedere samenwerking met aannemers voorafgaand aan de prijsvorming in de kast gezet. Nu ontstaat er, hoewel de meeste technische kennis bij de opdrachtgevers is verdwenen, een nieuwe behoefte aan bouwteams. Bouwteams worden gezien als dé oplossing voor het gezamenlijk werken aan projecten, maar gelijkwaardige sparringpartners op het kennisgebied zijn we niet meer. Dus ook hier verdiept de groef zich, omdat we onder de schijn van samenwerken elkaar alleen maar aanspreken op de kwaliteit van de bekende werkprocessen. Terwijl de verantwoordelijkheidsverdeling is vertroebeld, omdat het resultaat een nieuwe realisatieovereenkomst is tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Uiteindelijk levert het winst op voor de marktpartijen, lage risico's in realisatieovereenkomst en kwaliteitsverlies voor de opdrachtgever omdat de inhoud amper aan bod is gekomen in het bouwteam.

Kan het anders? Ja, graag. Geïnspireerd op het werk van Escher stellen wij voor, te gaan focussen op de opgave. Elkaar de ruimte geven voor het vinden van creatieve oplossingen. Met een risicobewuste houding waarin fouten gemaakt mogen worden, die leiden tot betere oplossingen. De complexe uitdagingen vragen om verbeeldingskracht, die leidt tot nieuwe wegen en oplossingen en waarbij we geïnteresseerd zijn in elkaars vakmanschap. We verlangen allemaal naar een betere wereld, daarom komen we eerst overeen wat we willen bereiken, om vervolgens afspraken te maken over de kosten en de rolverdeling.



Mythe 2: De overheid zorgt voor evenwicht en lost marktproblemen op, de private sector creëert nieuwe markten

Oftewel: de overheid innoveert niet, dat moet de markt doen.

Mythe 2: De overheid zorgt voor evenwicht en lost marktproblemen op, de private sector creëert nieuwe markten

De overheid heeft de ideologie omarmd dat het vooral bestaat als probleemoplosser en dat het niet haar rol is om grootse doelen te behalen. Die competentie wordt geprojecteerd op de private sector, terwijl het bedrijfsleven vooral gericht is op korte termijn rendement en het uitbetalen van aandeelhouders. Investerings in de private sector worden vooral gedaan om de financiële waarde van bedrijven te vergroten. Niet voor maatschappelijke waarde-creatie, zoals innovaties en oplossingen in nieuwe onontgonnen markten. Kennisinstituten hebben vaak wel oog voor de langere termijn, maar hebben niet de armslag of het ondernemerschap om theorie naar praktijk te vertalen. Tot slot worden inwoners (vaak onbewust) buitengesloten en op het eind nog even gevraagd te reageren op het proces van de ontwikkeling.

Kan de markt innoveren? Wanneer je kijkt op welke manier werken in de markt worden gezet en met welke conservatieve houding de oplossingen worden beheerst, zie je amper innovatie. Als je op een afstandje kijkt, zie je dat ieder object dat in de civiele infrastructuur gebouwd wordt uniek is. Elk object wordt benaderd alsof het een prototype is, van serieproductie is nauwelijks sprake. Stel je voor dat die houding verandert. De competentie om nieuwe ideeën en oplossingen in prototypes te laten landen is er wel. Hoe kan het dan dat de bouw dan uiteindelijk toch zo weinig innovatief is?

Omdat we de verkeerde vraag stellen en geen gezamenlijk doel kunnen vaststellen. We weten heel goed wat de locatiespecifieke omstandigheden zijn in een project en we hebben ons gefocust op het ontstaan van onvoorziene negatieve omstandigheden (risicomanagement) in plaats van de oplossing. Dan wordt zichtbaar dat we goed zijn in het vaststellen van een probleem. Omdat aannemers erg dure verzekeraars zijn voor het beheersen van risico's stuurt de overheid bewust naar risicovrije oplossingen. Kortom, de gedetailleerde locatiespecifieke informatie leidt per definitie tot een locatiespecifieke oplossing, de focus op problemen maakt dat we het unieke object bouwen met zeer betrouwbare technieken, de markt weet heel goed hoe dat moet. We hebben onszelf op een unieke plek met een unieke oplossing vastgespijkerd met heel traditioneel vormgegeven bouwelementen. Daarmee hebben we ons enorm beperkt in de innovatieruimte en spreken we hoogstens van 'Renew'.

Kan het anders? Ja, graag. We willen graag naar 'Reinvent', het is nieuw voor de overheid en het is nieuw voor de markt. Kijk eens naar 'Who's afraid of Red, Yellow and Blue' van Barnett Newman. Het leidde tot emotionele reacties, maar bracht de kunst naar een nieuw niveau. Laten we eerst eens proberen een groots doel te stellen, iets dat een echte bijdrage kan leveren en vervolgens gezamenlijk een 'maanmissie' vast te stellen. Waarbij de overheid ook regie en verantwoordelijkheid neemt. Zonder de angst marktpartijen weg te duwen, maar door juist als partners te gaan samenwerken. Airbus is door deelname van de Franse overheid weer opgeklommen en verworpen tot een van de grootste vliegtuigbouwers ter wereld. Door het gezamenlijke doel raken we geïnspireerd en kunnen we de leefomgeving opnieuw uitvinden (Reinvent), met de daarbij behorende ingrijpende en innovatieve oplossingen. We zijn niet bang voor het rood, geel en blauw.

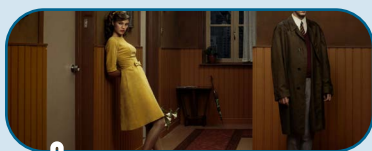


who's afraid of red yellow and blue,
Barnett Newman (bron: Wikipedia)



Mythe 3: De overheid moet functioneren als een marktpartij

En dezelfde efficiëntie en 'operational excellence' loslaten op haar kerntaken. Waarbij de focus meer ligt op de korte dan op de lange termijn. Taken verrichten die de 'klant' helpen veilig en continue gebruik te maken van de infrastructuur, een evenwicht in stand houden en vooral geen onverwachte stappen zetten.



*The Hallway, Erwin Olaf
(bron: Flatlandgallery)*

Mythe 3: De overheid moet functioneren als een marktpartij

Daarom stopt de overheid met ontwerpen en gaat het regie voeren waarbij anderen verantwoordelijk zijn voor het ontwerp. Maar wat doe je wanneer de resultaten anders zijn dan voorspeld en hoe verantwoord je dat aan de klant, het bestuur, de bewoners, kiezers, je organisatie? Dit verantwoordingscircuit maakt dat regie voeren een probleem is. Regie voeren betekent niet dat je alle beren op de weg opstapelt en controleert of al die beren wel op de juiste manier worden weggejaagd. Het vraagt om andere competenties en om eigenaarschap over de doelstelling in plaats van focus op de beheersmaatregelen die leiden tot voorspelbare oplossingen. Kan een overheid innovatie financieren en waarde creëren waardoor nieuwe markten ontstaan? Er zijn tal van voorbeelden van overheidsfinanciering waar je ze niet zou verwachten: Silicon Valley is zwaar gesubsidieerd door de Amerikaanse overheid. Het idee dat enkel venture capital daar heeft gezorgd voor innovatie is onjuist. We hadden de iPhone (Apple) niet gehad zonder die overheids-investeringen, maar ook Google en Microsoft hebben daar jaren gebruik van gemaakt. Obama heeft zelfs Tesla geld geleend, alleen was de Amerikaanse overheid niet slim genoeg om er in ruil aandelen voor te vragen. Om nog maar te zwijgen van het internet (Amerikaanse overheid), GPS (Amerikaanse overheid) en het 'world wide web' (CERN). Er is dus genoeg bewijs dat overheidsinvesteringen wel degelijk kunnen leiden tot investeringen die de wereld veranderen! Hierbij is de overheid geen bank waar je een lening aangaat, maar een partner die bereid is te investeren in ideeën die op de korte termijn niet renderen, maar het verschil kunnen maken op de lange termijn.

Kan het anders? Ja, graag. Als je regie wil voeren, moet je doelen kunnen stellen, opgeven kunnen definiëren en werken vanuit bedoeling. Overzicht kunnen houden op het geheel en issues in hun context beschouwen. Faciliteren in het ontwikkelen van nieuwe oplossingen die op de korte termijn niet aantrekkelijk genoeg en te risicovol zijn voor de private partijen, maar die op de lange termijn nieuwe markten kunnen creëren. Waarbij je zorgt dat het collectief aan partijen achter het project staan, zodat iedereen naar eigen vermogen gaat bijdragen aan de doelstelling. Investeren in een doel met het vertrouwen dat de oplossingen gevonden gaan worden. Hierbij is de politiek en het bestuur bepalend. Om op momenten dat het niet evident is dat een innovatie succesvol gaat worden, toch door te pakken. Zoals Kennedy zei over de maanmissie: "I realize that this is in some measure an act of faith and vision, for we do not now know what benefits await us." Gaat ons dat lukken? Erwin Olaf laat in zijn serie 'Hope' zien dat we vertrouwen in elkaar kunnen hebben, ook al weten we nog niet waartoe dat leidt. We kunnen wel in gesprek blijven om elkaar te helpen, waarbij het uitgangspunt is dat we er beiden (opdrachtgever en opdrachtnemer) belang bij hebben.



Mythe 4: Uitbesteden aan de markt bespaart belastinggeld

Marktpartijen werken efficiënter en zijn dus kostenbesparend.

Mythe 4: Uitbesteden aan de markt bespaart belastinggeld

Een belangrijke reden om ontwerpen geïntegreerd met de realisatie-overeenkomst uit te besteden was dat er bespaard kon worden op het toezicht. Ook de dagelijkse controle op de uitvoering werd uitbesteed aan de marktpartijen, gebaseerd op de verplichting die de aannemers hebben om, conform ISO 9000 de kwaliteits-borging goed te organiseren.

Met de invoering van de UAV-GC ontstond ook een organisatie-opgave bij de overheid. De oorspronkelijke taak van bepalen en controleren moest vervangen worden door loslaten en beheersen. Definities die voor veel onrust zorgden. Loslaten? Wat krijg ik er dan voor terug? Beheersen? Wat dan als je hebt losgelaten wat je zo vertrouwd is. In plaats dat de overheid zich terugtrok, werd hergegroepeerd en beet het zich vast in het beschrijven van processen die weer gecontroleerd konden worden. Het is lastig uit te leggen waarom in een UAV-GC contract zoveel pagina's nodig zijn om product te omschrijven. Er is veel ruimte nodig om eisen zogenaamd 'oplossingsvrij' te specificeren. Paradoxaal genoeg, met als bedoeling om verrassingen in het ontwerp te voorkomen. Daarnaast worden pagina's volgeschreven met gestandaardiseerde werkprocessen die maken dat het ontwerp proces gecontroleerd kan worden. Met als gevolg: vrachtladingen vol met administratie waar niemand iets mee doet. Het doel van de UAV-GC om te versnellen, door ontwerp en realisatie te integreren is met het voorschrijven van alle werkprocessen duidelijk gemist. Daarnaast hebben de uitgebreide specificaties amper geleid tot vernieuwende oplossingen. Het systeem is gericht op het verbeteren van het systeem. Mooi voorbeeld waartoe dat kan leiden is KODAK. Van wereldwijde topspeler met 100.000 werknemers in 1995 naar 10.000 werknemers en faillissement in 2011. Ondanks dat het aan de wieg stond van de digitale fotografie lukte het niet om het te vermarkten. Het zat vastgeroest in het bestaande systeem met foto-rolltjes en miste de afslag naar de nieuwe markt van digitale fotografie.

Kan het ook anders? Ja graag. Laten we, geïnspireerd door Mondriaan, de beheers- en regelzucht loslaten. Met als uitgangspunt het Rijnlandse polderdenken, het vakmanschap, autonomie en de ruimte om het werk zelf te organiseren weer te omarmen. Geen uitvragen naar de markt die enkel leiden tot dezelfde oplossing, maar gezamenlijk een doel stellen en verantwoordelijkheid nemen. Een voorbeeld hiervan is de Victory Boogie Woogie tunnel. Door samenwerking gericht op het doel is zonder kostbare tegenvallers en in de geplande tijd een werk gerealiseerd wat ook een stadswijk heeft doen herleven. Misschien geen sprankelend voorbeeld van innovatie, maar wel een voorbeeld van het verbinden van belangen.



Victory Boogie, Piet Mondriaan
(bron: Wikipedia)

Mythe 5: De overheid mag geen winnaars kiezen of voorkeuren hebben, het moet een 'level playing field' creëren



 Amsterdam diner, Ralph Goings
(bron: Louis K. Meisel gallery)



Mythe 5: De overheid mag geen winnaars kiezen of voorkeuren hebben, het moet een 'level playing field' creëren

In tijden van transitie is dat nog maar de vraag. In 2005 kwam de UAV-GC beschikbaar. Het idee was om de markt verantwoordelijk te maken voor het resultaat gekoppeld aan een nog te bedenken oplossing, zodat nieuwe ideeën konden ontstaan. Nu ruim 15 jaar later blijkt, het tegendeel is waar. Om verantwoord de partij te vinden die dat het beste kon doen, is het van belang om een voor alle partijen een gelijkwaardig speelveld te creëren tijdens de aanbesteding waardoor de oplossingsrichting vast kwam te liggen. Hoewel het verbinden met de realisatie helpt ontwerpfaalen te beheersen, blijkt het de ontwikkeling van innovatieve oplossingen tegen te werken. Het gevolg van beiden is dat we, én de oplossingsrichting hebben vastgezet, én de ruimte voor het ontwikkelen van vernieuwing zijn tegengegaan. De winnende partij is in staat om met minst innovatieve oplossingen de beste kwaliteitsborging te bieden. Juist nu met de grote transitie opgave op het programma is dat onwenselijk.

Kan het anders? Ja, het moet anders. Want zoals Pippi Langkous al zei: "Ik heb het nog nooit gedaan dus ik denk dat ik het wel kan". In tegenstelling van wat de hyper-realistische schilderijen, zoals in Ralph Goings, Amsterdam Diner, 1980, doen geloven is 'the American Dream' niet gebaseerd op de winnaars, maar op de gemotiveerden en de dromers. En natuurlijk worden dat in de 'American Dream' de winnaars. Als overheid moet je niet puur focussen op het 'level playing field', maar op de beste strategie en visie. Waarbij de dromers vaker zullen winnen, het onbekende wordt verwelkomd en wordt gekozen voor partijen die het sterkst gemotiveerd zijn om bij te dragen.

Niemand durft een eerste grote stap te zetten, omarm het ongemak!

De bovenstaande mythes laten zien dat organisaties uit de fysieke leefomgeving over het algemeen zo ingericht zijn en zo gestuurd worden dat ze steeds beter en efficiënter doen wat ze al deden. Het doorbreken van deze eenzijdige focus en de aandacht (deels) verleggen naar het bouwen van echte vernieuwing vraagt om leiderschap. Leiderschap om richting te geven, om mensen het beste uit zichzelf te laten halen en hen te inspireren en mogelijkheden te bieden, zodat ze een bijdrage kunnen leveren aan de echte vernieuwing.

Hierbij is het belangrijk te erkennen dat leiderschap niet alleen voorbehouden is aan de bestuurder of het managementteam. Leiderschap speelt op alle niveaus in de organisatie, van hoogste baas, tot meewerkend voorman, mensen met een formele leidinggevende functie en mensen met een informele leidinggevende rol. Leiderschap is een team effort. Toch heeft de top van de organisatie een speciale rol om echte vernieuwing te laten slagen. Echte vernieuwing grijpt, als zij tot wasdom komt, diep in op de organisatie. Als de top van de organisatie zich geen eigenaar van de vernieuwing voelt, zal dit uiteindelijk een onoverkomelijke hindermacht blijken. En dit geldt net zo voor het gezamenlijke eigenaarschap tussen netwerkpartners in de leefomgeving die samen tot nieuwe oplossingen willen of moeten komen.

Een noodzakelijke eerste stap naar oplossingsrichtingen voor de benodigde trans-formaties in de leefomgeving, is ons bewust worden van de eerder beschreven mythen.

Bij echte vernieuwing zijn hoe dan ook moedige leiders nodig om de eerste grote stap te zetten. Andor de Rooy spreekt in zijn boek *Moed* (2016) over gedurfd leiderschap. Een belangrijk inzicht dat hij geeft, is dat mensen niet áltijd moedig hoeven te zijn, wat ons betreft een opluchting. Het gaat erom dat je op cruciale en kritieke momenten moed moet tonen en moedige besluiten durft te nemen. Lastig zijn de momenten dat je je oncomfortabel voelt, je angstig en onzeker bent. Allemaal situaties die je het liefst zou willen vermijden. Lastige momenten zijn niet rationeel, je voelt ze in je lijf. De Rooy stelt zelfs dat een leider die geen angst ervaart, zichzelf de vraag moet stellen of hij wel de juiste dingen doet.

Het gaat er niet alleen om dat een leider moedige besluiten neemt, maar ook dat hij of zij de ruimte krijgt om dit te doen. Veel organisaties die actief zijn in de fysieke leefomgeving, opereren in een complex stakeholderveld, waar tegengestelde belangen en krachten spelen. Daarom zijn vitale samenwerkingscoalities met een sterk netwerkleiderschap een cruciale factor in het slagen van echte vernieuwing.

De essentie van echte vernieuwing is investeren in relevantie, succes en maatschappelijke waarde op langere termijn. Echte vernieuwing sluit hiermee aan bij de gedachte van rentmeesterschap, het beheren en behouden van een organisatie voor de toekomst – mits die betekenisvol kan zijn. Een belangrijke rol van een leider is daarom het meenemen van stakeholders in de toekomstvisie en het realiseren van coalities met cruciale stakeholders.

Belangrijk om te beseffen is dat echte vernieuwing geen quick fix is. De paradox is dat eerste successen zo zijn geboekt, terwijl echte vernieuwing langer duurt dan je vooraf denkt. De vernieuwingstijd is niet precies te voorspellen. Pas als er beweging is, kan er worden gestuurd, met kleine stappen ontstaat immers beweging. Zelfs wanneer de koers onzeker is, je kunt alleen maar bijsturen wanneer je beweegt. Je kunt veel kleine stappen zetten, maar de grote sprong zonder zekere uitkomst is ook nodig. Het vergt bij de grote sprong moed om de rug recht te houden, koers te bepalen en te blijven werken aan samenwerking met stakeholders, nu en in de nieuwe toekomst.

De strategie van de kreeft

Een noodzakelijke eerste stap naar oplossingsrichtingen voor de benodigde transformaties in de leefomgeving, is ons bewust worden van de eerder beschreven mythen. Vervolgens vereist het netwerkleiderschap om met behulp van kleine stapjes, een grote sprong te maken zonder zekere uitkomst. Het lef wat hiervoor benodigd is, begint bij het luisteren naar het stemmetje in ons hoofd of anders gezegd de 'gut-feeling': het gevoel van ongemak.

Omarmen van ongemak

Het omarmen van een gevoel van ongemak is het cruciale vertrekpunt voor het bouwen aan échte vernieuwing (Mandour, Van der Heijden en Turnhout, 2021). Hier kunnen we heel mooi de beeldspraak van een kreeft gebruiken. Een kreeft is als ongewerveld dier zacht van binnen en hard van buiten. Het pantser van een kreeft is immers hard zodat deze het beest bescherming biedt. Probleem is echter dat als een kreeft groeit, het pantser niet 'meerekt'. De enige manier waarop hij kan groeien is door zijn pantser af te werpen. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Op het moment dat hij zijn pantser afwerpt, zit hij in een gevaarlijke situatie. Hij kan verstrikt raken op het moment dat hij het afwerpt. En hij is dan uiterst kwetsbaar. Het nieuwe pantser is namelijk nog niet uitgehard. Als hij dan een andere kreeft tegenkomt, is hij de Sjaak. De ultieme vraag is: wanneer werpt hij zijn schild dan af? Simpel - als hij niet anders kan. Zijn jasje knelt dusdanig, dat hij geen keuze heeft. Bij veel mensen in organisaties zie je een gelijkenis. Zij gaan op zoek naar hun relevantie als ze voelen dat het niet langer werkt wat ze doen. De omzet (of maatschappelijke impact) loopt terug, marges zijn niet meer zo hoog of je wordt links en rechts ingehaald. Dat is geen houdbaar model, maar toch kan het nog even duren totdat tot actie wordt overgegaan.

"Een wenkend toekomstperspectief stellen is één ding, er vervolgens ook naar handelen is een tweede."



Het gevoel van verlangen

Maar wanneer maak je die stap tot verandering dan wel? Op het moment dat je zegt: we zien het gebeuren, kijken er niet langer voor weg en gaan er serieus mee aan de slag. We noemen dit het omarmen van het gevoel van ongemak. Dat gevoel kan uit veel dingen bestaan. Misschien ben je onzeker over de toekomst van je organisatie. Maar heb je ook irritatie over de dingen die je doet. Of er is een stuk schaamte. Je schaamt je bijvoorbeeld voor de schamele vooruitgang die op een zogenaamd 'baanbrekend' project wordt geboekt. Dit is het zaadje wat je nodig hebt om vernieuwing in gang te brengen. Je gaat anders kijken naar wat je doet, gaat het echte gesprek met collega's en stakeholders aan en zet op een rij wat je moet doen om toe te werken naar een positief toekomstperspectief.

Want uiteindelijk moet je niet in het gevoel van ongemak blijven hangen. Want dat kan leiden tot verlamming in de organisatie of het weglopen van talent dat zijn heil elders gaat zoeken. Je wil het gevoel van ongemak daarom koppelen aan een breed gedragen gevoel van verlangen. Een wenkend toekomstperspectief waarin iedereen zich herkent. Een toekomstperspectief waarvan medewerkers energie voor het bouwen aan échte vernieuwing krijgen. Een gevoel van verlangen waarvan zij absoluut onderdeel willen uitmaken van de ontdekkingsreis daar naar toe. Maar wat is het toekomstperspectief, wat is de maanmissie?

Er is geen maanmissie

Econoom Mariana Mazzucato, adviseur van o.a. de Europese Commissie op het vlak van innovatie, haalt in haar boek 'Mission Economy' inspiratie uit de Apollo-missie. De missie was duidelijk: binnen 10 jaar op de maan te staan. Kennedy deed het in 7 jaar. Op 20 juli 1969 stonden de eerste twee mensen op de maan. Een missie die op voorhand onmogelijk leek; complex en omgeven van onzekerheid. Kennedy's reactie was: 'I realize that this is in some measure an act of faith and vision, for we do not now know what benefits await us.' Die onzekerheid zorgde er niet voor dat er minder werd geïnvesteerd. In tegenstelling, het kostte de Amerikanen een voor 1962 waanzinnig bedrag van \$5,4 miljard dollar per jaar. 'A staggering sum, though somewhat less than we pay for cigarettes and cigars every year', humor had Kennedy ook. Mazzucato stelt de vraag waarom overheden op het vlak van de SDG's (Sustainable Development Goals) niet dezelfde missie-georiënteerde aanpak laten zien als Kennedy.

Maar onze overheden stellen toch ook doelen, dus wat mist eraan? Een wenkend toekomstperspectief stellen is één ding, er vervolgens ook naar handelen is een tweede. Dat vraagt om moedige beslissingen bij gevoel van ongemak. De overheid kan een belangrijke rol spelen in het aanjagen van doelen, het creëren van urgentie en een gevoel van verlangen. Zoals de maanmissie voor breed draagvlak en verlangen zorgde. Iets waar iedere Amerikaan zich mee kon identificeren. Zo schijnt Kennedy bij een bezoek aan de NASA-basis aan een schoonmaker te hebben gevraagd waarom hij zo laat nog aan het werk was. Waarop de reactie van de schoonmaker was: "ik help een man op de maan zetten."

"Er is een maanmissie nodig, een visie die ons in de maatschappij helpt naar een volgende stap. We zoeken echte leiders die de eerste stappen durven zetten, die bewust zijn van de mythes en deze lekker opzij schuiven."



Toch is het aannemen van die aanjagersrol vaak onwennig of bijna taboe, zowel politiek, bestuurlijk als ambtelijk. 'Nu moet de markt het oppakken...' hoor je de verantwoordelijk ambtenaar al zeggen. Aan deze groef ligt een zelfbeeld en een neoliberalistische cultuur ten grondslag waarin de overheid en markt niet zonder gefronste wenkbrauwen de handen ineen kunnen slaan.

Onze ervaring bij diverse overheden is dat de primaire rollen in de projectsturing veel worden ingehuurd, waarna deze de opdrachtnemende partij voornamelijk toetst op vooraf opgestelde werkprocessen, welke of door opdrachtgever zijn opgesteld of in het aanbestedingsproces zijn opgevraagd bij de opdrachtnemende partij. Inhoudelijke kennis over de projecten en met name het eigenaarschap is vaak ver te zoeken. Veel inhoudelijke vragen liggen bijna als vanzelfsprekend bij de opdrachtnemer die zijn kennis moet halen uit een enorme berg informatie onder het mom van verantwoordelijkheid binnen de oplossingsvrijheid. Een hardnekkige houding waarin de overheid de rol heeft van handhaver van markten en concurrentie, met de nadruk op het maximaliseren van individuele vrijheid. Het geloof dat het nastreven van deze individuele vrijheid leidt tot nieuwe markten die antwoord bieden op de opgaven van vandaag. We moeten (helaas) concluderen dat op deze wijze de weg naar de oplossingen voor bijvoorbeeld de energietransitie of circulariteit in de bouw doodloopt.

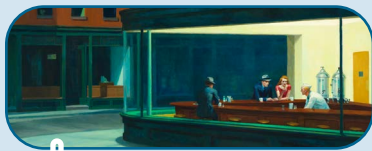
De omgevingswet is gelukkig niet zomaar uit de lucht komen vallen. Het idee van werken vanuit bedoeling in plaats van systeem past in theorie goed in deze nieuwe tijden. Inhoudelijk zijn er door veel overheden al grote stappen gezet, denk aan alle omgevingsvisies. Op het vlak van organisatiemodel en verandkunde zijn die stappen minder groot. De overheden zijn veelal nog sectoraal georganiseerd of tegenwoordig doorgeslagen naar 'opgavegeraal'. Waarbij de opgave een soort nieuwe silo dreigt te worden. Denk bijvoorbeeld aan de energietransitie-teams die niet verder kijken dan petajoules en alle andere opgaven maar belemmerend vinden. Het is belangrijk dat we naar een nieuwe vorm van samenwerking gaan tussen overheid, markt, kennisinstellingen en inwoners. Een vorm van samenwerking die uitvoering kan geven aan een wenkend toekomstperspectief. Een collectief van partijen die zich verbindt aan een missie en die ook echt willen. Zoals Jan Rotmans dat noemt, een "coalition of the willing and able."

Conclusie: wat leren we hiervan?

Laten we de film even terugspoelen. Er is een maanmissie nodig, een visie die ons in de maatschappij helpt naar een volgende stap. We zoeken echte leiders die de eerste stappen durven zetten, die bewust zijn van de mythes en deze lekker opzij schuiven.

We dienen het systeem en de samenhangende cultuur te veranderen. Innovatie is een proces, geen product dat je kan uitvragen. Stel grote en ambitieuze doelen, neem inspiratie van de maanmissie. Ontwikkel samen en bouw mee aan de benodigde capaciteit om de opgave gerealiseerd te krijgen.

"Deze paper is een uitnodiging en een eerste stap om met verbeeldingskracht, als essentiële schakel om uiteindelijk een verlangen naar verandering op te roepen, een nieuw toekomstperspectief formuleren."



 Nighthawks, Edward Hopper
(bron: Wikipedia)



Hoe doe je dat? Wanneer de ruimte te beperkt is om mee te kunnen denken en bij te dragen, voelen partijen zich niet uitgenodigd om deel te nemen. Een helder uitgangspunt is niet belangrijk voor het uiteindelijke resultaat, elke willekeurige eerste stap kan leiden naar een vernieuwend ander uitgangspunt, als waarop de eerste stap is bepaald. Het zoeken is al begonnen en daarmee ook de belangrijkste eerste stap naar innovatie. We laten de contractuele groef van de één op één-relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer los. We stappen net als in het schilderij van Edward Hopper in een nieuwe open wereld, een wereld met veel ongemak en veel spannende ontwikkelingen. Lastig zijn de momenten dat je je oncomfortabel voelt, je angstig bent, onzeker – situaties die je het liefst zou willen vermijden. Met nieuw leiderschap tonen we moed en zetten we de eerste stap. We laten ons in lastige momenten het verlangen naar het volbrengen van de maanmissie niet afnemen, laat het zoeken beginnen in de wereld van het Missie-Collectief.

Een Missie-Collectief rondom een gezamenlijke maanmissie. Alle partijen trekken de kar gezamenlijk vanuit nieuw leiderschap. Iedereen duwt en jaagt aan, deelt de risico's en draagt bij naar eigen vermogen. De overheid als een van de partijen, náást de andere partijen. We omarmen het vakmanschap. Het collectief ontstaat rondom een opgave en verdwijnt weer op als het is opgelost. De spin-off is maatschappelijke winst. Deze uitdaging verdient ook een andere gereedschapskist, nieuwe instrumenten die ons zonder angst voor juridische consequenties, buiten de gebaande kaders doen denken. Wat kan ons daar beter bij helpen dan de verbeeldingskracht, een cruciaal en vaak onderschat instrument.

Deze paper is een uitnodiging en een eerste stap om met verbeeldingskracht, als essentiële schakel om uiteindelijk een verlangen naar verandering op te roepen, een nieuw toekomstperspectief formuleren. De maanmissie. Laat echte leiders opstaan en samen met ons een Missie-Collectief vormen, we nodigen je uit om met ons mee te doen! In het onderstaande kader staat uitgewerkt hoe je door mentaal met je zintuigen te 'zien', verbeeldingskracht gebruikt om de maanmissie te formuleren.

Mentaal met je zintuigen 'zien'

We zijn niet gewend om onze beeldingskracht voor ons te laten werken. Het is vaak een te grote stap om aan mensen te vragen om het gevoel van verlangen (of wenkend perspectief) te visualiseren. Wanneer je dit proces goed begeleid en in kleinere stapjes opdeelt, bereik je een veel krachtiger resultaat. We leggen de stappen hier kort uit.

1. Beeld je in

Stel je eens voor dat je medewerker van de droomorganisatie bent, die in 2030 de eerste klimaatdoelen moet halen. Wat is dat eigenlijk? Een droomorganisatie die nog niet bestaat maar die het wel lukt om de opgave van de toekomst te realiseren. Kortom, beeld je eerst goed in om in de huid te kruipen van de medewerker van die organisatie.

2. Zie 'mentaal' met je zintuigen

Als je de persoon scherp voor ogen hebt, ben je klaar voor de volgende stap. Beeld je eens in dat jij als deze persoon bij jouw organisatie werkt. Wat ervaart hij of zij dan? Probeer bij de beantwoording van deze vraag zo min mogelijk te analyseren, maar 'mentaal' te zien met je zintuigen. Hiervoor kun je goed werken met een zogenaamde 'empathy canvas'. Op de canvas kun je plotten wat je allemaal ziet,

hoort, voelt en eventueel zelfs ruikt. En als je dat geplot hebt, richt dan het vizier eens op jezelf. Wat zeg je zelf tegen de aanwezigen op kantoor? Wat voor activiteiten voer je zelf uit? En wat voor gedachten en gevoelens brengt dat bij je teweeg? Pas als deze 'mentaal zien' oefening is afgerond, zijn we klaar voor stap 3: de visualisatie van de toekomst.

3. Visualiseer het nieuwe narratief

Doorloop de verzamelde post-its van de Empathy canvas en gebruik dat als basis om de toekomstschets van jouw organisatie te maken. Vaak zijn lang niet alle post-its met elkaar te combineren, durf dan ook meerdere schetsen te maken voordat je te ver de details induikt. Een schets van het toekomstige kantoor, en misschien ook een schets waarin de interactie met andere stakeholders plaatsvindt. Hou scherp voor ogen dat het beeld meteen duidelijkheid moet bieden voor de aanschouwer die het achterliggende verhaal niet doorleefd heeft. Durf vooral ook niet (te) volledig te zijn, een veelgemaakte fout. Deel tot slot de schetsen van je 'nieuwe narratief' met je collega's en bespreek waar ze op aanslaan en waar ze op afhaken. En experimenteer ook met het verhaal dat hoort bij de visualisatie, werk aan een overtuigende storytelling.

1. BEELD JE IN

Je bent de droomklant, droommedewerker of droomleverancier van jouw organisatie in 2030.



2. ZIE 'MENTAAL' MET JE ZINTUIGEN

Gebruik de Empathy-Canvas om te beschrijven wat je allemaal ervaart.



3. VISUALISEER

Schets het nieuwe narratief van je organisatie in 2030.



Bronnen

Rooy, A. de (2016), *Moed* (2e editie). Van Duuren Management.

Mandour, Y., Heijden, D. van der en Turnhout, S. (2020), *De strategie van de kreeft*. Van Duuren Management.

Mazzucato, Mariana (2021), *Mission Economy, a moonshot guide to changing capitalism*. New York: Harper Business, 2021.

Olsen, Mancur (1965), *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups* is a book by Mancur Olson, Jr. published in 1965.

Auteurs

Jesse Stammers, Antea Group

Yousri Mandour, Lobster Company

Joost Engelhart, Antea Group