



Rijkswaterstaat
Ministry of Infrastructure and the
Environment

**TU Delft**



OMGEVINGSMANAGEMENT

De zoektocht naar de profielen

Jennifer Borhem

EVEN VOORSTELLEN



ACHTERGROND

*Afgestudeerd aan de
TU Delft*

- MSc COSEM
- Afstudeeronderzoek in Q-methode
- In contact gekomen met POM: Nog nooit gehoord van OM



CONTEXT

*Stage bij Rijkswaterstaat,
onderzoek voor POM*

- OM team – A2VK
 - Veel inlezen
 - Cursus SOM
- Theorie ≠ Praktijk



POSITIE

*Onderzoeker zonder
OM-achtergrond*

- Frisse blik
- OM in korte tijd leren
- Breed vak → heb ik alles wel gezien?

INTRODUCTIE

Belang van OM door verschillende trends:

- Groeiend maatschappelijk bewustzijn
- Hogere verwachtingen van stakeholders
- Afnemende vertrouwen in de overheid
- Snelle verspreiding van informatie

Omgevingsmanagement is cruciaal voor project success

Slechte OM leidt tot vertragingen, budget overschrijdingen en (soms zelfs) reputatieschade.



PROBLEEMSTELLING

- Geen eenduidige definitie van OM → OM is sterk contextafhankelijk
- Dit maakt dat het moeilijk te professionaliseren is als vakgebied
- Literatuur is gefragmenteerd op basis van 2 aspecten:
 - Focus op losse aspecten
 - Focus op losse sectoren, projectfases, aanpakken
- Geen helder beeld van de (verschillende) rollen die omgevingsmanagers kunnen vervullen

ONDERZOEKSVRAAG

Hoofdvraag:

Welke perspectieven hebben omgevingsmanagers op de verschillende rollen die zij vervullen?

Bewuste keuze: focus op de perspectieven van omgevingsmanagers

Door hun ervaringen en professionele oordeelsvorming vast te leggen, geven de resultaten inzicht in hoe het vakgebied zichzelf (inrollen) definieert en begrijpt.

Q-METHODE

- Q-methode is een mix van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden ontworpen om subjectiviteit te meten
- Ideaal om te onderzoeken hoe omgevingsmanagers over hun vak denken



Q-METHODE

1 Statements verzamelen (concoours)

- 8 interviews (semi-gestructureerd) met professionals met verschillende achtergronden voor een zo breed mogelijk beeld van OM

:

- Waterbedrijf
- Overheid
 - Directie participatie
- Energiebedrijf
- Provincie
- Gemeente
- Communicatie
- Consultancy
- Waterschappen

→ 320 statements verzameld uit al die gesprekken

Q-METHODE

2

Statement selectie (Q-set)

320 stellingen teruggebracht naar 39 stellingen met behulp van een conceptueel model dat is gebaseerd op literatuur over omgevingsmanagement en vergelijkbare beroepen:

Stellingen verdeeld onder:

- Verbinder – bouwt vertrouwen en verbindt
- Regisseur – Stuur op processen
- Bewaker – Waarborgt naleving
- Strateeg – anticipeert op dynamiek
- Expert – Technische diepgang

En binnen deze rollen onderverdeeld in sub categorieën:

Aanpak, Context, Doelstelling, Succescriteria & Verantwoordelijkheid

Q-METHODE

2 Statement selectie (Q-set)

320 statements → 39 statements

	Aanpak	Context	Doelstelling	Succes criteria	Verantwoordingsrelatie	Totaal
Bewaker	2	1	1	1	1	6
Expert	2	2	1	2	1	8
Verbinder	3	1	2	2	1	9
Regisseur	2	1	1	2	1	7
Strateeg	2	1	3	1	2	9
	11	6	8	8	6	39

Q-METHODE

3

Respondent selectie (P-set)

Selecteren van respondenten voor de Q-sort

Anders dan bij traditionele onderzoeksmethoden, moet je voor Q-methode een strategische selectie maken om zoveel mogelijk verschillende perspectieven te vangen → zoveel mogelijk verscheidenheid in respondenten

Respondenten geworven door middel van:

- Interviewees (gevraagd om spreiding in hun network)
- Open oproep (Platform Omgevingsmanagement nieuwsbrief)
- Doelgerichte uitvraag voor achtergronden die nog miste

Q-METHODE

5

Analyse en interpretatie

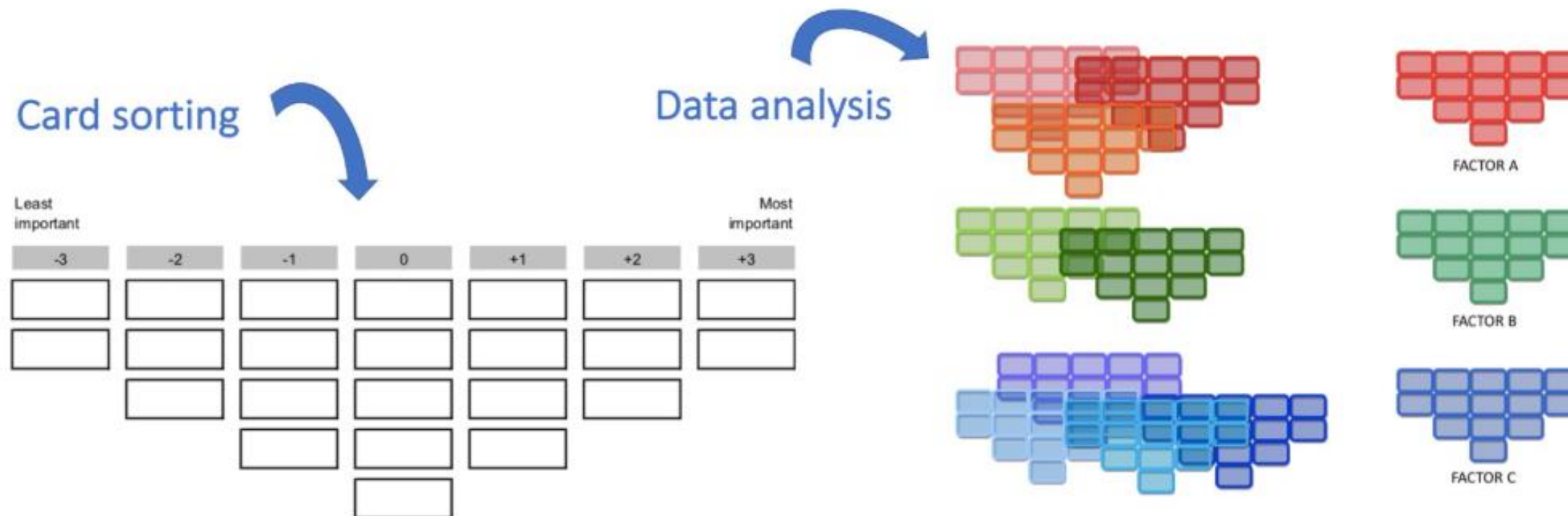
- 71 omgevingsmanagers hebben uiteindelijk ingevuld
- Analyse met een factor analyse (PCA + rotatie)
- Meerdere factoroplossingen vergeleken met elkaar (3-7 factors)

Resultaat: 3-factor oplossing → meest gebalanceerd en goed te interpreteren

- Chi-kwadraat toets met Monte Carlo simulaties en bootstrapping om afhankelijkheden tussen de profielen en de achtergrondkenmerken te toetsen.

Q-METHODE

5 Analyse en interpretatie



RESULTATEN

1 Omgevingsgerichte verbinder

- Geweten van het projectteam
- Focus op transparantie en lange termijn vertrouwen
- Lage nadruk op technische kennis

Als omgevingsmanager heb je een meerwaarde als je goed kunt kijken naar wat er nog meer nodig of gewenst is in de omgeving van het project en zaken met elkaar kunt verbinden. Dan heb je echt een toegevoegde waarde!

Dit betekent niet dat iemand daar blij of het mee eens hoeft te zijn, maar zolang de stakeholder wel begrijpt waarom het moet gebeuren (nut en noodzaak) heb je al het juiste gesprek.

Technische kennis is geen kerncompetentie van een omgevingsmanager en kan een valkuil/hindernis vormen om open te blijven staan voor andere ideeën uit de omgeving. Deze kennis kan ingevlogen worden als nodig.



RESULTATEN

2 Inhoudelijke expert

- Legitimiteit vanuit technische kennis
- Focus op technische haalbaarheid en procedures
- Ziet zich niet als facilitator



..is het belangrijk dat je de inhoud begrijpt van het werk. Dan kun je ook uitleggen waarom iets niet kan. Iedere keer terug naar Techniek voor antwoord op inhoudelijke vragen wekt geen vertrouwen.

Ik ben een inhoudelijk gemotiveerd omgevingsmanager. Veel van mijn werk gaat over conditionering waarbij inhoudelijke kennis zeker wel van belang is.

We zijn hier niet voor damage control. Onze taak is ervoor te zorgen dat het project voldoet aan de verwachtingen en voorwaarden.

RESULTATEN

3 Loyale strateeg

- Loyaal aan het projectteam en doelen
- Coördineert en mitigeert risico's
- Strategisch stakeholder engagement



Dit voorkomt vertraging in het project. Omgevingsmanagers zijn het oliemannetje in het project.

Door een goed overzicht te bewaken en hier slim op te acteren kun je problemen vroegtijdig signaleren en op de (bestuurlijke) agenda zetten

Ik houd me vooral bezig met het doel en de scope van het project. Andere initiatieven leiden af van het doel.

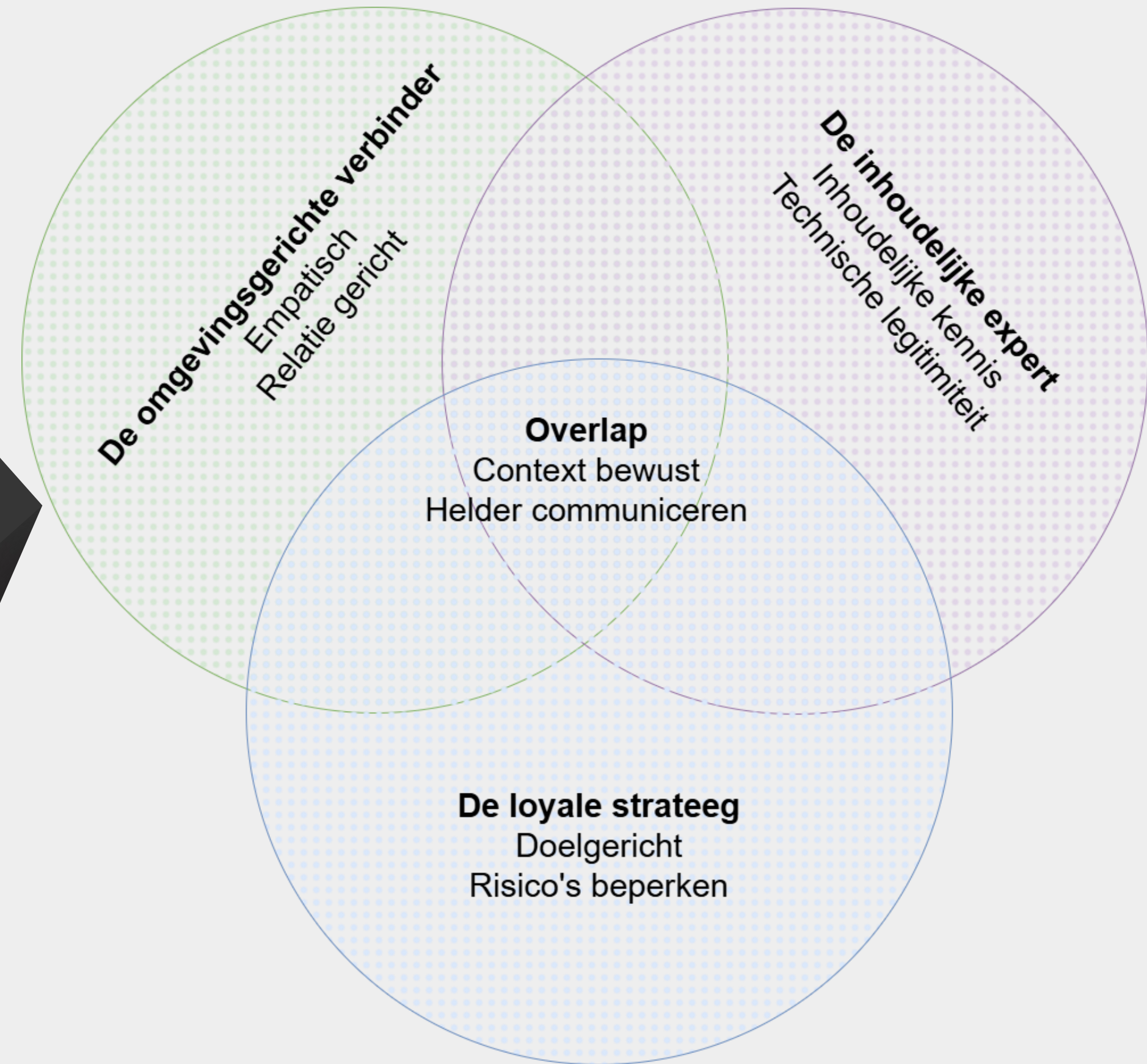
RESULTATEN

Gedeeld ethos

- Communicatie & helderheid
- Context bewustzijn
- Ethische verantwoordelijkheid

Verschillen in waar ze de nadruk op leggen:

- Technische kennis ↔ sociale/communicatieve vaardigheden
- Rechtvaardigheid: emotioneel ↔ procedureel
- Responsiviteit op maatschappelijke signalen



RESULTATEN

De profielen zijn voornamelijk te vinden in combinatie met de onderstaande achtergrondkenmerken. Dit is vooral verkennend onderzoek omdat de steekproef veels te klein is om hier echt uitspraken over te doen, maar geeft wel al interessante inzichten.



Omgevingsgerichte verbinder

- Stedelijke / waterprojecten
 - Vroege carrière
- Sociale / communicatieve achtergrond
 - *Verkenningfase*
- *Gemeenten & adviesbureaus*



Inhoudelijke expert

- Wet infrastructuur
- 15+ jaar werkervaring
- Technische (engineering) achtergrond
 - *Ontwerpfase*
- *RWS & ingenieursbureaus*



Loyale strateeg

- Grote infra- & netwerkprojecten
- Economische / interdisciplinaire achtergrond
 - *Realisatiefase*
 - *Aannemers*

DISCUSSIE

Belangrijke aandachtspunten:

Interviews

- Te kleine steekproef, mogelijke bias (ideale antwoorden)

Q methodology

- Afhankelijk van de geselecteerde stellingen en de interpretatie van de onderzoeker, geforceerde distributie (geen zicht op of de respondenten ook echt afwegingen hebben gemaakt, of gewoon de stellingen hebben geplaatst)

Afhankelijkheidsanalyse

- Te kleine en onevenredige steekproef → Alleen beschouwen als verkennend onderzoek

INTERACTIEF DEEL

In gesprek over de profielen

Bij welk profiel pas jij het best?

Omgevingsgerichte Verbinder



Brengt mensen, belangen
en perspectieven samen

Inhoudelijk Expert



Brengt structuur
en duidelijkheid door kennis,
analyse en feiten

Loyale Strateeg



Stuurt op koers,
afwegingsruimte en goede
onderlinge afstemming

Waar sta jij?



Voor iedereen die zichzelf niet
voldoende in één van de drie
profielen herkent

Bij welk profiel pas jij het best?

- *Wat maakt dat je hier staat?*
- *Wat zijn de valkuilen voor iemand met dit profiel?*
- *Wanneer zou je naar een ander profiel moeten schakelen?*

INTERACTIEF DEEL

Eens of Oneens?

Eens of Oneens?

“Duidelijke beroepsprofielen zorgen voor betere matches tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.”

Eens of Oneens?

“Een projectteam functioneert beter als alle drie de beroepsprofielen vertegenwoordigd zijn.”

Eens of Oneens?

“Self-assessments en gerichte opleidingen of cursussen zijn noodzakelijk om beroepsprofielen verder te ontwikkelen en te duiden.”