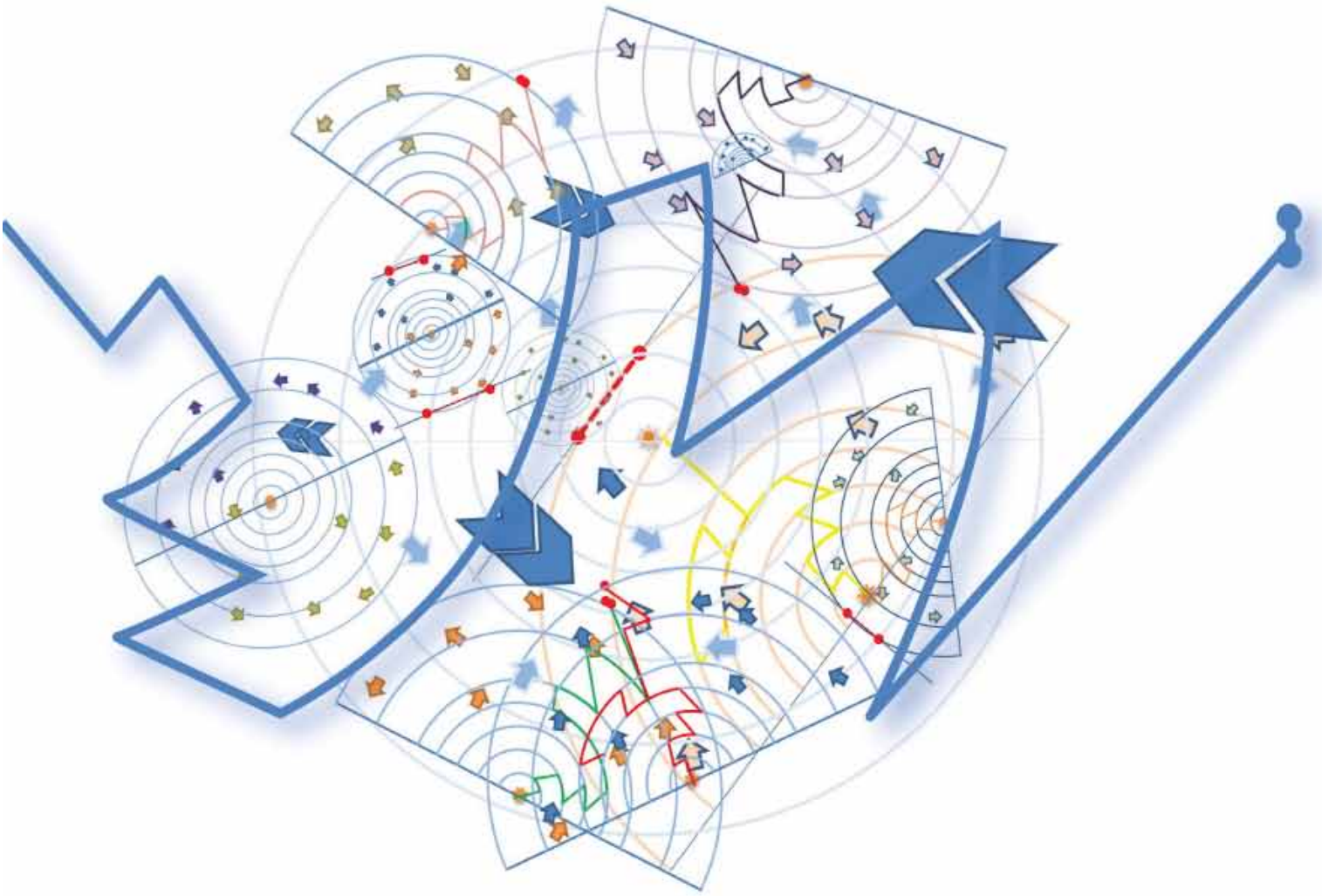
Complexiteit Begrijpbaar

een krachtig visueel instrument voor actieve reframing interventie



Ik ben AM erg dankbaar, niet alleen omdat ze de MCD studie en deze scriptie mogelijk hebben gemaakt, maar me daarin ook onvoorwaardelijk gesteund hebben.

COMPLEXITEIT BEGRIJPBAAR

Een krachtig visueel instrument voor actieve reframing interventie

MCD Scriptie leergang 5, augustus 2009
Master City Developer, Erasmus Universiteit, TU Delft, OBR

©2009 J.H. Hutten. Alle rechten voorbehouden. Geen enkel deel van dit proefschrift mag worden gereproduceerd of overgedragen in enige vorm of op enige wijze, zonder schriftelijke toestemming van de auteur.

DANKWOORD

Een dankwoord vind ik bij uitstek de plek om uitvoerig mijn waardering uit te spreken voor iedereen die mij op enige wijze heeft geholpen (bij deze). Maar aangezien ik er om bekend sta lange teksten te produceren en u na het lezen van dit dankwoord nog minimaal 80 pagina's voor de boeg heeft, beperk ik me tot het bedanken van degenen die me het meeste hebben geholpen bij deze scriptie.

Uiteraard moet ik dan beginnen met Geert Teisman, mijn begeleider. Ik heb hem leren kennen als enigszins chaotisch met betrekking tot het plannen van afspraken, maar volgens mij is deze chaos een pre voor iemand die complexiteit doceert. Geert Teisman heeft deze scriptie op koers gehouden om te komen tot dit resultaat. Geert, bedankt.

Naast Geert Teisman ben ik ook veel dank verschuldigd aan de experts die ik heb geraadpleegd. De kritische opmerkingen en doordachte vragen van Wim Scheffers, Ad Beerens en Renate Werkman waren omslagpunten bij het zoeken naar betekenis voor deze scriptie, ze hebben mijn gedachten geprikkeld en gescherpt.

Ik ben veel dank verschuldigd aan de respondenten van de cases. Hun oprechtheid en eerlijkheid brachten mij tot nieuwe inzichten voor complexe gebiedsontwikkelingsprocessen. In heel Nederland praten we over ontwikkelingsplanologie en in Hulst, aan de rand van Nederland, doen ze het gewoon. Peter Sturmans, Guido Totté, Anton van Berchum, Antoinette Wilmot, Bert Jeucken, Jan Sips, Gino van Driessche, Marcel de Theije en Harry van Waveren, bedankt! De Rode Waterparel is onderdeel van de zeer complexe gebiedsontwikkeling Zuidplaspolder. De gemaakte stappen en de kwaliteit van het plan hebben het in zich om een heel bijzonder gebied in Nederland te worden. Paul van der Wijk, Rein van Steeg, Jan Oomen, Pleunie Josseaud en Pieter Hordijk, allemaal bedankt! Ik hoop met mijn scriptie ook iets voor jullie en je projecten te kunnen betekenen.

Een studie doe je nooit alleen, daarom is een woord van dank aan de vijfde MCD leergang op zijn plek. Ik ben er van overtuigd dat we samen in de toekomst Nederland nog een stukje mooier kunnen maken. In het bijzonder wil ik de Schiezone groep bedanken: Rogier, Rick, Herma, Kiek, Bram, Peter en Marino. Inmiddels vrienden met wie het tijdens het scriptieproces goed studeren en dineren was.

Een speciaal woord van dank is op zijn plaats voor een aantal personen die bijgedragen hebben aan deze scriptie. Ellen vanwege haar enthousiasme, inspiratie en de boeken die ik van haar mocht lenen. Arjen als "MCD'er in de dop" voor het testen van mijn vragen en met een schuin oog meekijken. Boy, als ervaren MCD'er, maar bovenal goede vriend, die een ruwe versie van de scriptie heeft gelezen en van commentaar heeft voorzien. Angelique, omdat ze altijd bereid is te helpen iets moois te maken van een boekwerk, wat haar ook ditmaal weer is gelukt.

Natuurlijk zijn er ook directe familie en vrienden die ik moet bedanken. Vooral mijn ouders voor hun onaflatende steun. Mijn zus Manon en Sven en hun kleine Daniek, voor het vertrouwen en de nodige afleiding op zijn tijd. Als laatste wil ik wel de meest bijzondere persoon bedanken, Marion. Ze heeft mij, en ik haar, de laatste twee jaar regelmatig moeten missen toen ik met mijn neus in de boeken zat. Naast inhoudelijke betrokkenheid en steun ben ik vooral dankbaar voor haar aanwezigheid, die me altijd tegelijk vrolijk en rustig maakt. Bedankt Marion, dat je er altijd voor me bent.

Bedankt allemaal!

INHOUDSOPGAVE

DANKWOORD 3

SAMENVATTING 6

Deel 0 – INTRODUCTIE 8
0.1 Aanleiding 8
0.2 Context 8
0.3 Probleemstelling 11
0.4 Doel- en vraagstelling 11
0.5 Onderzoeksvraag 12
0.6 Onderzoeksstrategie 13
0.7 Leeswijzer 14

Deel 1 – BESTAANDE MODELLEN EN RANDVOORWAARDEN 16
1.1 Een waarschuwing vooraf 16
1.2 Bestaande modellen 18
1.3 Paradoxen als randvoorwaarden voor het bouwen van een model 23

Deel 2 – DE OPBOUW VAN HET MODEL 26
2.1 Het idee 26
2.2 De Ronden 28
2.3 Ambitie 29
2.4 Actoren 34
2.5 Context 42
2.6 Het landschap 44
2.7 Evenwicht en omslagpunten 47
2.8 Systeemsprongen 49
2.9 Zoektochten 52
2.10 Competenties van een procesmanager 55
2.11 Terugkoppeling op de vraagstelling 56

Deel 3 – TRANSITIE VAN THEORETISCH MODEL NAAR PRAKTISCH INSTRUMENT VOOR REFLECTIE 58
3.1 De plek van het model binnen de benoemde paradoxen 58
3.2 De mening van experts 59
3.3 Reflecteren met het model: de theoretische aanvliegroute 61
3.4 De koppeling tussen de aanknopingspunten en de (wijze van) reflectie 64
3.5 Terugkoppeling op de vraagstelling 68

Deel 4 – DE CASESTUDIES 70
4.1 Inleiding cases 70
4.2 Conclusies Hulst 71
4.3 Conclusies Zuidplaspolder – de Rode Waterparel 78

Deel 5 – CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN 86
5.1 Conclusies 86
5.2 Herijking van het model 87
5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek 88

EPILOOG – EEN PERSOONLIJKE ZOEKTOCHT EN HET MODEL IN HAAR BREDE CONTEXT 92
E.1 Het model in de brede context 92
E.2 Persoonlijke zoektocht 93

BIJLAGE I – UITGEWERKTE EXPERT INTERVIEWS 98
I.1 Prof. Dr. Ing. Geert R. Teisman 98
I.2 Ir. Wim Scheffers 98
I.3 Ing. Ad Beerens MBA 99
I.4 Dr. Renate Werkman 100

BIJLAGE II – TOELICHTING EN GEBRUIK VRAGENLIJST 104
II.1 Gebruik van het model 104
II.2 De aan de respondenten voorgelegde vragenlijst 105

BIJLAGE III – BESCHRIJVING CASES PERKPOLDER EN DE RODE WATERPAREL 110
III.1 Hulst – Perkpolder 110
III.2 De Rode Waterparel 111

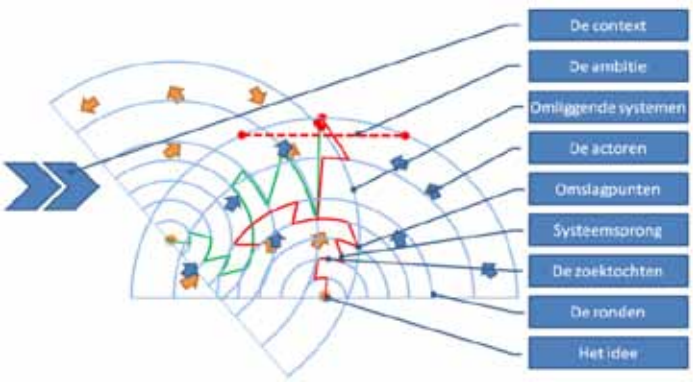
BIJLAGE IV – UITGEWERKTE INTERVIEWS ..... **Error! Bookmark not defined.**
IV.1 Resultaten samengevat voor Hulst Perkpolder ..... **Error! Bookmark not defined.**
IV.2 Resultaten samengevat voor de Rode Waterparel ..... **Error! Bookmark not defined.**
IV.3 Uitgewerkte interviews Hulst ..... **Error! Bookmark not defined.**
IV.4 Uitgewerkte interviews de Rode Waterparel ..... **Error! Bookmark not defined.**

BIJLAGE V – FIGURENLIJST 168

SAMENVATTING

Doel van het onderzoek is een holistisch model te ontwerpen van een gebiedsontwikkelingsproces in haar complexe context, dat gebruikt kan worden om gedurende de gebiedsontwikkeling te reflecteren op de voortgang.

Om dit doel te bereiken is gekeken naar bestaande modellen, zowel binnen als buiten de projectontwikkeling. Geconcludeerd is dat deze modellen niet voldoen aan het doel van dit onderzoek.



Figuur 1 Een krachtig visueel instrument: de onderzochte elementen

Een groot deel van het onderzoek richt zich op de ontwikkeling van een krachtig visueel instrument om complexiteit van gebiedsontwikkeling hanteerbaar te maken. Het visuele instrument is opgebouwd uit elementen die een belangrijke rol spelen binnen de complexiteitsleer en gebiedsontwikkeling. Figuur 1 toont het ontwikkelde visuele instrument en de elementen waaruit het is opgebouwd. Door deze elementen te beschouwen vanuit een breed theoretisch kader is gezocht naar aanknopingspunten op basis waarvan het mogelijk is om uitspraken te doen over de status van een complex gebiedsontwikkelingsproces:

Element	**Aanknopingspunt**
Het idee	Kent geen waardeoordeel, oorsprong is niet van belang, heeft wisselwerking met de context en de actoren, moet samenhang hebben, zinvol, begrijpbaar en haalbaar zijn.
Ambitie	Bevordert team- en identiteitsvorming, stimuleert moed en durf, ontwikkelt zich in de tijd, moet meeslepend zijn, zorgt voor koers, bevat de onderdelen team-, project- en productvisie.
Actoren	Kennen een inherente niet voorspelbare instabiliteit door zowel communicatief als strategisch handelen. Vertrouwen is daardoor de basis voor samenwerking en komt voort uit een gemeenschappelijke ambitie, gemeenschappelijke regels en kennis van elkaars belangen.
Landschap	Processen staan in wisselwerking met een dynamisch landschap, bestaande uit invloeden van ‘actoren’, ‘omliggende actiesystemen’ en ‘evoluerende context’. De dynamiek van de context is niet te voorspellen.
Omslagpunten en evenwicht	Omslagpunten zijn alleen mogelijk vanuit evenwicht en als gestuurd wordt op een gezamenlijke ambitie. Ze worden vaak veroorzaakt door een combinatie van kleine veranderingen. Evenwicht is labiel onder de invloeden van het landschap.
Systeem-sprongen	Zijn onderdeel van een evolutie en daardoor broos en gevoelig voor afbreken. Tijdens de ‘sprong’ ervaren actoren flow. Voorwaarde is dat eigenbelangen passen binnen de gezamenlijke ambitie.
Zoektochten	Zijn onderdeel van een evolutie, zijn gevolg van (meerdere) wijzigingen in het landschap (actoren, omliggende systemen, context), verrijken weerbaarheid en eindresultaat, leiden nadien tot evenwicht.
Competenties	Een procesmanager is ***S***amenwerkingsgericht, ***C***reatief, ***O***ndernemend, ***P***assievol, ***E***xtern georiënteerd.

De elementen van het model hebben aanknopingspunten opgeleverd. Aan de hand van deze aanknopingspunten is gezocht naar een transitie van een theoretisch model naar een praktisch hanteerbare reflectiemethode. Allereerst is de mening van experts gevraagd over de werking van het model. Vervolgens is aan de hand van methodieken die zich in de praktijk bewezen hebben, als reflectiemethoden die toepasbaar zijn op innovatieve processen, een vragenlijst opgesteld die de aanknopingspunten in de praktijk blootlegt. Samen met het visuele instrument vormt dit het model dat in de praktijk is getoetst aan twee cases. Enerzijds is aan de hand van het model gezocht naar de uit de theorie gedestilleerde aanknopingspunten. Anderzijds is de validiteit van het model getoetst door te kijken in welke mate hypothesen over de werking van het model gestaafd werden door de praktische toepassing, waarbij elke hypothese een oplopende graad van toepasbaarheid kende:

Hypothesen:
Het model is *een beschrijvend model,* want het geeft in het algemeen een representatieve *visualisatie* van het complexe proces van gebiedsontwikkeling.
Het model is *een analysemodel,* want behalve een representatieve visualisatie, is het ook bruikbaar om *bloot te leggen welke invloeden inwerken op de gebiedsontwikkeling* (herkenning).
Het model is *een beoordelingsmodel,* want behalve het blootleggen van invloeden, is het ook bruikbaar om te verklaren waarom deze invloeden het proces van gebiedsontwikkeling doen stagneren of versnellen (erkenning).
Het model is *een prescriptief model,* want behalve een verklaring voor het verloop van het proces, geeft het ook inzicht in de te nemen stappen om het proces bij te sturen en efficiënter te handelen (handelen).

Concluderend kan gesteld worden dat het model, bestaande uit een krachtig visueel instrument en de vragenlijst, goed in staat is om het proces van gebiedsontwikkeling te visualiseren. Dat het lager scoort als analyse- en beoordelingsmodel, maar dat het weer hoger scoort als prescriptief model. Een verklaring hiervoor is dat actoren door het model beseffen dat er ‘iets aan de hand is’, zonder dat ze beseffen ‘wat er precies aan de hand is’. Dit maakt ze alert en bereid om bij te sturen. Deze bewustwording komt tot stand doordat het model helpt om in interactie met actoren, te komen tot nieuwe inzichten in de vraagstukken van dynamiek en complexiteit. Dit weet het model te bereiken doordat het fungeert als krachtig visueel instrument dat actoren in staat stelt om op een ander abstractieniveau een mind-map van het proces te maken. Door deze reframing fungeert het model als een instrument voor interventie in het proces.

Deel 0 – INTRODUCTIE

0.1 Aanleiding

"Niets is zo continu als verandering", zei een zeer inspirerende man ooit tegen mij. Hij was mijn eerste leermeester die ik tegenkwam toen ik het vak van de projectontwikkeling betrad. Zijn naam is Frens Pries en bij deze krijgt hij de credits voor deze en de volgende veel gebezigde uitdrukking: "Er zijn vele omwegen die naar Rome lijden". Zijn spreuken zijn het startpunt voor deze scriptie. We leven momenteel namelijk in een zeer complexe samenleving die continu aan verandering onderhevig is en waar je niet kan vertrouwen dat wat vandaag een solide basis lijkt, morgen ook nog solide is, maar drijfzand blijkt te zijn. Het is dus de kunst om bij continue veranderingen steeds nieuwe paden te betreden op weg naar je doel.

Maar wat is complexiteit nu eigenlijk? We hebben er allemaal onze mond vol van, maar niemand weet precies wat het inhoud, laat staan hoe er mee om te gaan. De Dikke Van Dale definieert het als "ingewikkeld en samengesteld", maar daar komen we niet veel verder mee. Ik zal mijn interpretatie van complexiteit geven aan de hand van een voorbeeld: De parabel van het weggespoelde lijk, uit het boek 'Publieke Werken' van Rosenboom (Rosenboom, 2002).

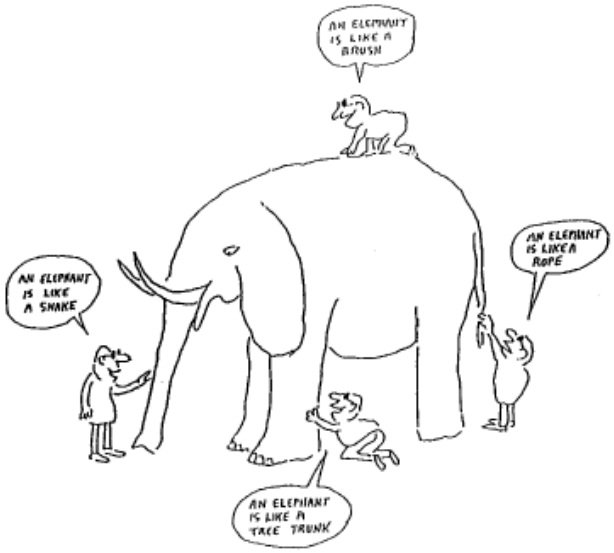
"Het lijk van een grootvader van een familie is in een rivier terechtgekomen die buiten zijn oevers is getreden en aangespoeld bij een andere familie. De familie van de grootvader wil hem terug, maar de andere familie wil er geld voor. Onafhankelijk van elkaar gaan beide families naar de wijze van het dorp toe. Die zegt tegen de familie van de gestorven opa dat ze geen geld hoeven te bieden, want zij zijn de enigen voor wie het lijk waarde heeft, het kan aan niemand anders verkocht worden. Tegen de andere familie zegt hij: Jullie hoeven niet te zakken met je prijs, want wat de familie wil, is alleen bij jullie te krijgen".

Dit voorbeeld toont aan dat complexiteit helemaal niet moeilijk hoeft te zijn, de parabel heeft alle ingrediënten in zich van een complexe situatie. Te weten, een onverwachte en niet te beïnvloeden omstandigheid heeft zich voorgedaan, de rivier is buiten zijn oevers getreden. Meerdere actoren zijn in het spel, die vanuit hun eigen belangen allebei gelijk hebben. Hierdoor lijkt een onoplosbare situatie te zijn ontstaan. Bij de hedendaagse gebiedsontwikkeling is het vaak niet anders. "De praktijk van de stedelijke gebiedsontwikkeling is de afgelopen jaren complexer geworden en wordt nog steeds complexer, dit grijpt in op de bestuurbaarheid van grote gebiedsontwikkelingen. De bestuurbaarheid is afgenomen." (Teisman, 1992). Men heeft veel onderzoek gedaan naar complexiteit, vaak met de gedachte om haar onbeheersbaarheid te beteugelen. Deze fascinatie deel ik met de onderzoekers en daarom wil ik mijn kennisbijdrage leveren aan dit vakgebied. Ik wil de complexiteit begrijpen, grijpbaar maken op het moment dat ze optreedt en uit kunnen tekenen. Deze scriptie beschrijft mijn missie op weg naar het uitbeelden van complexiteit, een missie met vele omwegen, met lange zoektochten en sprongen voorwaarts. Het is een complex proces op zich. Gelukkig maar, want complexiteit kun je alleen maar begrijpen door haar te ondergaan.

0.2 Context

De complexiteitstheorie kent twee stromingen, de eerste stroming stelt dat een complex systeem is opgebouwd uit een veelheid van subsystemen, welke eenvoudig van aard zijn. De tweede stroming gaat er vanuit dat complexe systemen unieke systemen met een samengesteld karakter zijn, de werking bestaat uit ingewikkelde interacties en interferenties (Teisman, 2007). Waar geloof ik in? Ik denk dat de mensheid heel wat problemen heeft op kunnen lossen door de subsystemen te ontleden, maar dat het voor de kwesties waar deze scriptie over handelt niet opgaat. Dit komt omdat ik de mens, met haar intuïtieve en onderbewuste acties, zelf als een complex organisme van de tweede stroming beschouw. De mens is daardoor niet rationeel te begrijpen uit een samenstel van eenvoudige subsystemen. Ik hanteer dus de tweede stroming van complexiteit in deze scriptie.

Daar waar het voor de eerste stroming loont om in te zoomen op de subsystemen, tot een eenvoudig systeem is ontdekt, heeft dit voor de tweede stroming geen zin. Voor de tweede stroming is het zinvoller om uit te zoomen. Door de bril voor veraf op te zetten bereik je dat overzicht wordt verkregen over de krachten die inwerken op het systeem[1]. Het wordt dan mogelijk om patronen te herkennen, zoals Figuur 2 illustreert. Overigens zonder dat aan deze patronen een voorspellende waarde mag worden gehangen. Om deze scriptie in haar context te plaatsen, zoomen we dus zo ver mogelijk uit.



Figuur 2 Uitzoomen om complexiteit te herkennen

We doen dit omdat de mens al jaren tracht de complexiteit om haar heen te beschrijven. Zij doet dit steeds vanuit een andere invalshoek. Hieronder wordt een korte beschrijving van de menselijke geschiedenis gegeven inclusief het toen overheersende wereldbeeld van waaruit voor de mens onbekende zaken (het verklaren van complexiteit) werden verklaard. In hun boek 'Nederland op doorbreken' hebben van Leijden en Zuiker de Nederlandse geschiedenis beschreven aan de hand van de theorie van Beck en Cowan over spiral dynamics (Leijden and Zuiker, 2007). De door hun gehanteerde indeling wordt gevolgd bij de beschrijving van de verschillende tijdsperioden, omdat dit zoals in de epiloog zal blijken mijn onderzoek in de juiste context kan plaatsen.

En we beginnen bij Aristoteles, die wijsheid zag als het toepassen van kennis en technieken in het handelen. Plato daarentegen had geloof in universele waarheden. In de loop van de geschiedenis worden beide leren afwisselend toegepast.

We maken van Aristoteles en Plato een sprong voorwaarts in de geschiedenis naar de middeleeuwen, waarin het geloof in een bovennatuurlijke, alles bepalende god het denken van alledag beheerste. Maar ook een periode waarin stadstaten en natiestaten werden gesticht die als basis voor het Nederlandse bestuurlijke staatsbestel dienden. Het is een periode waarin orde en moraliteit de boventoon voerden (Leijden and Zuiker, 2007).

In het begin van de 17e eeuw kreeg de leer van Plato de overhand met de verlichting die de opkomst van de menselijke rede via wetenschap en filosofie inluidde. Onderzoekers als Galilei, Kepler en Newton en filosofen als Descartes, Locke en Leibniz vertrouwden op de rationaliteit. Ze streefden naar algemeen geldende zekerheden, onderbouwt door empirie (Dinten, 2006, Wierdsma, 2001). Hier ligt de basis voor het denken over zelfontplooiing en rationaliteit (Leijden and Zuiker, 2007).

In de 17e en 18e eeuw is de romantiek in opkomst dat door zowel Wierdsma, als van Winden wordt beschreven als een periode "met oog voor de kracht en invloed van: de intuïtie, de verbeelding, het bijzondere, het onafgestemde en het unieke van het individu" (Wierdsma, 2001). Een filosoof uit deze tijd is Rousseau, die er voor pleitte om niet alleen de rede te laten overheersen, maar ook het gevoel een plek te geven. Een onderdeel van deze stroming is dat men afstand nam van de scheppende rede en het gesloten systeem en er meer aandacht was voor de wisselwerking met de omgeving. Met als hoogtepunt het werk 'The descent of men' van Darwin. Toch blijft ook in deze periode de verlichting een rol spelen. Filosofen zoals Kant, vragen zich af wat de mens allemaal kan weten en plaatst de rede weer op de voorgrond. In de 19e eeuw werd Kants

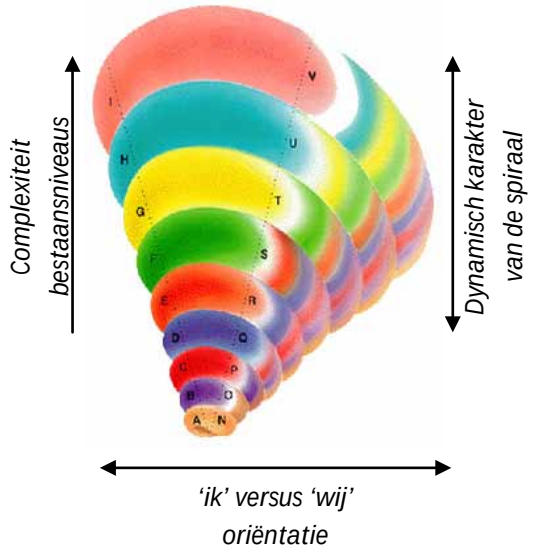
[1] Overigens acht ik uitzoomen ook zinvol om overzicht te krijgen in de complexiteit van een uit eenvoudige subsystemen opgebouwd complex systeem van de eerste stroming.

benadering verder uitgebouwd en kende de rede haar hoogtepunt: "… het inzetten van de rede om de logica te begrijpen van wat in wisselwerking met de omgeving ontstaat en betekenis heeft" (Dinten, 2006). De romantische stroming kan verklaard worden vanuit gevoelens en gemeenschapszin (Leijden and Zuiker, 2007).

Ten aanzien van de dominante stroming in de 20e eeuw kiezen Wierdsma en van Dinten een verschillende focus. Wierdsma benadrukt de spagaat waarin we verkeren door de spanning tussen het rationele van de verlichting enerzijds en de verbeelding van de romantiek anderzijds. Dit leidt tot een gevoel van ambiguïteit en een meervoudige betekenis van de sociale werkelijkheid, in plaats van een enkelvoudige (Wierdsma, 2001). Van Leijden en Zuiker onderkennen dit beeld door de huidige tijdsgeest te typeren als een complexe mozaïeksamenleving, een veelheid van afwisselende en verschillende wereldbeelden (Leijden and Zuiker, 2007).

Van Dinten merkt op dat het benaderen van verschijnselen in wisselwerking met de omgeving in de 20e eeuw niet is gaan domineren. Maar dat in weerwil daarvan sprake is van de opkomst van het pragmatisme. Het pragmatisme is beschreven door Peirce en werd aanvankelijk omschreven als "het uiten van een conceptie die als waarheid moet worden bewezen en geaccepteerd" (Dinten, 2006). Dit kan beschouwd worden als het klassieke pragmatisme, degene die de conceptie uit moet haar verdedigen en het publiek kan beoordelen of deze bewaarheid wordt. In de loop van de 20e eeuw heeft het pragmatisme zich echter ontwikkeld tot het moderne pragmatisme, waarin de conceptie is vervangen door de propositie. Een propositie kan alleen vanuit een bepaalde positie worden waargenomen. Geleidelijk is de propositie vervangen door de bewering, waarbij het niet degene die de bewering doet haar moet verdedigen, maar het publiek wordt uitgenodigd om bij te dragen aan de realisatie er van. Als het publiek dit niet doet neemt de beweerder afscheid van de bewering en formuleert een nieuwe bewering met nieuwe omstandigheden die de bewering staven. Hierdoor krijgt modern pragmatisme vorm als een voortdurend bewegen, niet emotioneel zijn, steeds opnieuw beginnen en creativiteit (Dinten, 2006). Mijns inziens werkt het gedachtegoed van de rede door in het doen van deze beweringen, omdat ze voortkomen uit rationele overwegingen. Waarbij de bewering al snel voor waarheid wordt aangenomen, al dan niet gestaafd met empirische onderbouwingen. Taleb oefent hier zware kritiek op uit, het streven naar het tastbare, het werkelijke en het zichtbare heeft ons blind gemaakt. Het op deze wijze verklaren van de verschijnselen om ons heen noemt hij Platonificatie, waar hij zoveel mee bedoelt als; een tunnelvisie op het pure, het goed gedefinieerde en de gemakkelijk herkenbare objecten, ten koste van de meer chaotische objecten en minder traceerbare structuren (Taleb, 2007).

Waarom is deze beschouwing van belang voor mijn scriptie? Omdat het aangeeft dat er meerdere manieren zijn om tegen de wereld aan te kijken. Wat dus impliceert dat er ook meerdere verklaringen mogelijk zijn voor de complexiteit om ons heen. Elke tijdsperiode heeft zijn eigen verklaring geleverd. Elke opeenvolgende periode neemt elementen van voorgaande periodes mee om een nieuw wereldbeeld te kunnen vormen, aan de andere kant zet zij zich ook af tegen het voorgaande wereldbeeld. Hierdoor is er een patroon te herkennen, waarbij afwisselend de focus ligt op de rede en het gevoel, respectievelijk op de mens (verlichting, pragmatisme) en de mensheid (romantiek, interactie met de omgeving). Spiral Dynamics neemt deze wisselwerking als uitgangspunt om de verschillende wereldbeelden te verklaren (zie Figuur 3). Doordat er altijd elementen van voorgaande wereldbeelden worden geadopteerd ontstaat een steeds complexer beeld van wat 'waar' is.



Figuur 3 Weergave van Spiral Dynamics door Beck en Cowan

Mijn onderzoek heeft zijn wortels in de wijze waarop wij heden tegen de wereld aankijken. Het wenst immers complexiteit te verklaren. Al sinds mensenheugenis worden verklaringen gezocht voor de verschijnselen om ons heen. Verklaringen die worden ingegeven vanuit wat op dat moment door de overheersende wereldbeelden voor waar wordt aangenomen. Het is goed om te realiseren dat een model altijd ontwikkeld is vanuit de dan heersende context.

0.3 Probleemstelling

PROBLEEMSTELLING
Blijkbaar is het alleen mogelijk om achteraf vast te stellen dat het ontwikkelproces een bepaalde kritische wending heeft genomen, in terminologie van Van Randeraat ook wel zoektochten en systeemsprongen genaamd (Randeraat, 2006). Oorzaken die ten grondslag aan deze wending liggen, worden niet als zodanig herkend tijdens het proces. Toch bevatten deze oorzaken vaak aanknopingspunten die richtinggevend zijn in het proces. Bezinning of reflectie op oorzaken is er niet, omdat ze niet genoegzaam bekend zijn, terwijl ze wel bepalend zijn voor het doorlopen van het ontwikkelproces.

0.4 Doel- en vraagstelling

DOELSTELLING	VRAAGSTELLING
Doel van het onderzoek is een holistisch model te ontwerpen van een gebiedsontwikkelingsproces in haar complexe context, dat gebruikt kan worden om gedurende de gebiedsontwikkeling te reflecteren op de voortgang EN dus niet achteraf, zoals nu vaak het geval is. Het model wordt gevalideerd aan de hand van een aantal hypothesen. Het model is… … *een beschrijvend model (beschrijvende waarde)*, want het geeft in het algemeen een representatieve *visualisatie* van het complexe proces van gebiedsontwikkeling. … *een analysemodel (analytische waarde)*, want behalve een representatieve visualisatie, is het ook bruikbaar om *bloot te leggen welke invloeden inwerken op uw gebiedsontwikkeling* (herkenning). … *een beoordelingsmodel (beoordelende waarde)*, want behalve het blootleggen van invloeden, is het ook bruikbaar om te verklaren waarom deze invloeden het proces van gebiedsontwikkeling doen stagneren of versnellen (erkenning). … *een prescriptief model (prescriptieve waarde),* want behalve een verklaring voor het verloop van het proces, geeft het ook inzicht in de te nemen stappen om het proces bij te sturen en efficiënter te handelen (handelen).	CENTRALE VRAAG: *Hoe kan de kennis uit de complexiteitstheorie ingezet worden om het ontwikkelproces te reflecteren tijdens de verschillende fasen van een gebiedsontwikkeling.* DEELVRAGEN: 1. Hoe zien de modellen van het ontwikkelproces er uit? 2. Is het mogelijk complexe processen visueel te beschrijven? De ontwikkeling van een krachtig visueel instrument. 3. Hoe weet je waar je je bevindt tijdens het ontwikkelproces? 4. Welke oorzaken geven het ontwikkelproces een kritische wending? Welke aanknopingspunten zijn hieruit te destilleren 5. Hoe herken je zoektochten en systeemsprongen? 6. Hoe kan een uit de complexiteitstheorie opgebouwd model worden gekoppeld aan reflectie op de inhoud van processen? 7. Is het mogelijk complexe processen te analyseren d.m.v. een model? 8. Is het mogelijk complexe processen te beoordelen d.m.v. een model? 9. Is het mogelijk sturing te geven aan complexe processen? 10. Kan reflectie actoren helpen om gestelde doelen efficiënter (sneller, kwalitatief beter resultaat) te bereiken?

DOEL VAN HET ONDERZOEK: Inzicht te krijgen in het proces tijdens de rit, door goed te weten waar je je bevindt. Wat uitkomsten levert om het proces te optimaliseren (in tijd/resultaat)	DOEL IN HET ONDERZOEK: Het leren (h)erkennen van oorzaken van wendingen in het ontwikkelproces en zoeken naar optimalisering door de inzet van de complexiteitstheorie.
KNELPUNT: Heden worden de oorzaken van kritische wendingen in een proces (systeemsprongen) pas blootgelegd nadat men achteraf (ex post) het proces evalueert.	VRAAGSTUK: Hoe krijg je inzicht in het ontwikkelproces tijdens de ontwikkeling? En voorkom je dat de kritische wending een omweg of doodlopende weg is tijdens de ontwikkeling?
KENNISBELANG: Meer inzicht in het complexe proces van gebiedsontwikkeling, door een descriptief, analyse-, beoordelings- of zelfs prescriptief model te ontwikkelen.	KENNISDOEL: Inzicht te krijgen in de invloeden die inwerken op het proces door tijdens een ontwikkel te reflecteren op het proces, te weten waar je staat. Wat actoren kan helpen bij het bepalen van de 'course of action'.

0.5 Onderzoeksvraag

ONDERZOEKSVRAAG

ACHTERGRONDEN & DIAGNOSE/SYMPTONEN: *Het probleem bestaat omdat* ontwikkelprocessen onbeheersbaar en oncontroleerbaar lijken. *De gevolgen hiervan zijn* dat vooraf gestelde doelen niet/nooit gehaald dreigen te worden. Het project wordt niet of met overschrijding van tijd/budget/energie gerealiseerd. *Het probleem ontstaat (naar mijn mening) uit* het feit dat er niet aan (zelf)reflectie op een hoger abstractieniveau wordt gedaan tijdens het proces c.q. hiervoor ook niet de middelen/instrumenten voorhanden zijn. *De samenhang met andere problemen* bestaat uit het feit dat in elke sector waar sprake is van complexe vraagstukken, die door meerdere partijen moeten worden opgelost, dit probleem speelt (bijvoorbeeld ook op bestuurlijk, maatschappelijk en technisch vlak).

RANDVOORWAARDEN: Mijn onderzoek start vanaf het moment dat actoren elkaar hebben gevonden en er overeenstemming is over het idee. Dit laat onverlet dat er tijdens het proces nog actoren kunnen toe- of uittreden. Met behulp van onderzoek kan tijdens het ontwikkelproces beter 'de maat' genomen worden om te bepalen waar men staat en hierdoor te bepalen wat de te volgen 'course of action' wordt. Dat maakt processen ook weerbaarder en efficiënter (lees: sneller, kwalitatief beter resultaat) tegen de – altijd optredende – externe invloeden. De oplossing moet dus helpen bij de zelfreflectie op het ontwikkelproces. Het is een raamwerk dat dient als krachtig visueel instrument tijdens het ontwikkelproces. Het ontwikkelproces wordt hier begrensd vanaf het moment dat er een door stakeholders gezamenlijk gedragen idee is, tot het moment van realisatie van (delen van de) ontwikkeling.

RELEVANTIE: *De maatschappelijke relevantie* is dat het regelmatig bewust kunnen bepalen van de volgende 'course of action' veel tijd/geld/energie bespaard kan worden op weg naar een gemeenschappelijk doel EN het maakt een ontwikkelproces weerbaarder tegen invloeden van buitenaf. Het kan ook voorkomen dat men aan een dood paard trekt. Kortom: De optimalisatie van het ontwikkelproces reduceert tijd/kosten en verhoogd de kwaliteit van het resultaat. Als er wel overschrijding plaatsvindt, dan wordt dit gelegitimeerd omdat het een bewuste keuze is geweest. *De wetenschappelijke relevantie* is daarin gelegen dat het ontwikkelproces wordt gemodelleerd als theoretische analysekader, zodanig dat door hierop te reflecteren duidelijk wordt waar men staat. Als men weet waar men staat (h)erkent men kritische wendingen. Door toepassing van de theorie over complexiteit, kan men rekening houden met deze kritische wendingen of zelfs hierop sturen.

0.6 Onderzoeksstrategie

In dit deel wordt mijn onderzoek in zijn context geplaatst, van waaruit de probleem-, vraag- en doelstelling worden gedefinieerd. Omdat de scriptie beoogd een nieuw kennisveld aan de complexiteitstheorie toe te voegen in de vorm van een modellering van complexiteit, is er sprake van exploratief onderzoek.

Allereerst dient er een grondige theoretische fundatie te worden gelegd van het bestaande kennisveld. In Deel 1 – BESTAANDE MODELLEN EN RANDVOORWAARDEN wordt uitgebreid gezocht naar bestaande modellen die zouden kunnen voldoen, zowel binnen het werkveld van de gebiedsontwikkeling, als daarbuiten. In het eerste deel wordt geconstateerd dat de huidige literatuur geen modellen biedt die geschikt zijn voor het modelleren van en reflecteren op complexiteit.

In Deel 2 – DE OPBOUW VAN HET MODEL begint de exploratie van het nieuwe kennisveld, door stapsgewijs te zoeken naar onderdelen van het nieuwe model, elke stap van de modelopbouw wordt ondersteund door bestaande literatuur. Het betreft literatuur van verschillende aard en achtergrond, om een zo breed mogelijk toepasbaar model te ontwikkelen, dat recht doet aan de holistische benadering van complexiteit. Op deze wijze komen een aantal aanknopingspunten aan het licht, die kenmerkend zijn voor complexe processen en dienen als aanknopingspunten voor reflectie.

In Deel 3 – TRANSITIE VAN THEORETISCH MODEL NAAR PRAKTISCH INSTRUMENT VOOR REFLECTIE worden de bevindingen via een aantal expertmeetings getoetst. De experts is een presentatie toegezonden, waarin het model wordt toegelicht, waarna aan de hand van een semigestructureerd interview met hen van gedachten is gewisseld over de werking van het model. De experts hebben zowel een wetenschappelijke als praktische achtergrond. Wederom met als doel om een model te ontwerpen dat wetenschappelijk verantwoord is, maar ook in de praktijk toepasbaar is. De opmerkingen van de experts worden meegenomen in de herijking van Deel 5 – CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN. Vervolgens wordt het model voorbereid om in de praktijk gebracht te worden, gebruikmakend van bestaande literatuur over reflecties op innovatieve processen wordt een vragenlijst gedestilleerd uit de gevonden aanknopingspunten.

De kwalitatieve insteek van het onderzoek komt in Deel 4 – DE CASESTUDIES naar voren. In dit deel wordt het ontwikkelde model getoetst in de praktijk aan de hand van twee cases. Deze cases verkeren om en nabij in dezelfde fase van de ontwikkeling en er is in beide gevallen sprake geweest van een doelstelling om publiek

privaat samen te werken in de gebiedsontwikkeling. De (ervaren) voortgang en (perceptie van) samenwerking van beide cases verschilt aanmerkelijk, waardoor het model wordt onderworpen aan een breed scala van antwoorden. Het model wordt als het ware aan een stress test onderworpen, om te kijken of het voldoet aan zijn beoogde doel om in de volle breedte van gebiedsontwikkeling toepasbaar te zijn. Van de twee cases wordt aan de sleutelfiguren, van zowel publieke als private zijde, een presentatie gegeven over de werking van het model. Vervolgens gaan zij het model voor de desbetreffende case gebruiken door een vragenlijst in te vullen. Dit levert het empirische materiaal om de hypothesen die gesteld zijn over de werking van het model te valideren. Tevens wordt aan de respondenten van de case gevraagd een oordeel over de werking van het model te vellen. Hoewel de data uit de twee cases niet als vanzelfsprekend veralgemeniseerd mag worden, levert het al wel input om uitspraken te doen over hoe valide het model is. De terugkoppeling levert bovendien informatie om het model te herijken.

In Deel 5 – CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN wordt met de terugkoppeling van de experts en de cases het model herijkt. Bovendien worden de hypothesen beoordeeld. Daarmee is aan de doelstelling van het onderzoek voldaan om *een holistisch model te ontwerpen van een gebiedsontwikkelingsproces in haar complexe context, dat gebruikt kan worden om gedurende de gebiedsontwikkeling te reflecteren op de voortgang.* De mate waarin het model toepasbaar is als beschrijvend, analyse-, beoordelings- of prescriptief model wordt in de conclusies besproken. Hier komen ook de aanbevelingen voor vervolgonderzoek uit voort.

0.7 Leeswijzer

De lezer die alle stappen wil meemaken van het beschouwen van bestaande modellen, het bouwen van een nieuw model, het zoeken naar een manier om te reflecteren, een validatie door middel van twee cases en de conclusies en aanbevelingen dient deze scriptie in zijn geheel te lezen. Startend met Deel 1 – BESTAANDE MODELLEN EN RANDVOORWAARDEN, waarin de modellen die momenteel in de praktijk gangbaar zijn worden belicht. Uit deze verkenning komen ook de randvoorwaarden naar voren waar een model aan moet voldoen om als model te kunnen functioneren voor complexe processen.

Vervolgens wordt in Deel 2 – DE OPBOUW VAN HET MODEL het model stapsgewijs opgebouwd. Voor lezers die geïnteresseerd zijn in het ontstaan en de werking van het model, wordt aangeraden om alleen dit deel van de scriptie te lezen. Als u een lezer bent met een voorkeur voor theorieën en wetenschappelijke onderbouwingen is dit deel van de scriptie het meest interessant, omdat elke stap in de modelopbouw is gelardeerd met een zo breed mogelijke literaire onderbouwing.

In Deel 3 – TRANSITIE VAN THEORETISCH MODEL NAAR PRAKTISCH INSTRUMENT VOOR REFLECTIE van de scriptie wordt de transitie gemaakt van wetenschappelijk model, naar een in de praktijk toepasbare reflectiemethode. Zowel de interesses van de wetenschappelijke lezers als de praktijklezer komen aan bod.

Voor de lezer die slechts geïnteresseerd is in de werking van het model in de praktijk wordt verwezen naar Deel 4 – DE CASESTUDIES. Daar wordt de empirische data verzameld om het model op zijn merites te beoordelen, maar het levert ook een heel aardig ‘kijkje in de keuken’ van de cases Hulst - Perkpolder en Zuidplaspolder - de Rode Waterparel op.

In Deel 5 – CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN wordt antwoord gegeven in hoeverre is voldaan aan de in deze introductie geschetste doelstellingen. Bovendien wordt het model verfijnd. Lezers die willen voortborduren op dit onderzoek vinden in deel 5 aanbevelingen voor nader onderzoek, maar worden uiteraard aangeraden om de gehele scriptie te lezen.

Voor de echt gehaaste lezer is het lezen van de samenvatting voldoende, welke is opgenomen aan het begin van de scriptie. De niet gehaaste lezer raad ik aan om ook de epiloog te lezen. Daarin is mijn onderzoek in de context van het hogere abstractieniveau geplaatst, waar deze introductie mee startte. Het onderwerp van deze scriptie, reflecteren op complexiteit, kan alleen begrepen worden door complexiteit te ondergaan. Hierdoor is deze scriptie een zoektocht op zich, een zoektocht waarop ik (zelf)reflectie toepas. Ook op dit microniveau van complexiteit wordt in de epiloog teruggekomen. Voor een ieder die geboeid is door de totstandkoming van mijn model kan ik de beschrijving van deze persoonlijke zoektocht in de epiloog zeer aanraden. Wat u ook kiest om te lezen, ik wens u in ieder geval veel plezier toe bij het doornemen van deze scriptie.

Bronvermelding:

- DINTEN, W. V. (2006) *Met gevoel voor rationaliteit,* Delft, Eburon.
- LEIJDEN, W. V. & ZUIKER, P. (2007) *Nederland op doorbreken,* Heilig Landstichting, Emergent Publishing.
- RANDERAAT, G. V. (2006) Sturen in complexiteit van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. *Master City Developer.* Rotterdam, Erasmus Universiteit, TU Delft, OntwikkelingsBedrijf Rotterdam.
- ROSENBOOM, T. (2002) *Publieke Werken,* Amsterdam, Em. Querido's uitgeverij.
- TALEB, N. N. (2007) *The black swan*, Penguin books.
- TEISMAN, G. (2007) *Publiek management op de grens van chaos en orde,* Den Haag, Sdu Uitgevers.
- TEISMAN, G. R. (1992) *Complexe besluitvorming: een pluricentrisch perspectief op besluitvorming over ruimtelijke investeringen*, VUGA.
- WIERDSMA, P. D. A. F. M. (2001) Leidinggeven aan co-creërend veranderen, Breukelen, Nyenrode University Press.

Deel 1 – BESTAANDE MODELLEN EN RANDVOORWAARDEN

1.1 Een waarschuwing vooraf

In deze scriptie wordt een model ontwikkeld, dat het complexe gebiedsontwikkelingsproces beschrijft, het mogelijk maakt om te bepalen in welke fase van de ontwikkeling men zich bevindt (positiebepaling) en daardoor helpt om efficiënter vervolgstappen te kunnen nemen.

Een aantal gevaren zijn echter aanwezig als je de werkelijkheid probeert te vangen in een model. Een model is per definitie een beperkte en/of versimpelde weergave van de werkelijkheid. Dit is vooral een gevaar als een model wordt gebruikt om mee te sturen. Het model is dan prescriptief of normerend. De risicoanalyse modellen zijn een mooi voorbeeld. Ze worden gebruikt in de financiële sector om risico's te voorspellen en daarmee beheersbaar te maken[2]. Toch heeft geen enkele van deze modellen de financiële crisis zien aankomen. De achterliggende redenen hiervoor worden in '2.5 Context' beschreven. Behalve dat het goed is om te beseffen dat een model een beperkte en/of versimpelde weergave van de werkelijkheid is, zijn er nog andere tekortkomingen van modellen en modelleren die we in ogenschouw moeten nemen als het aankomt op het ontwikkelen en gebruik van modellen.

De rationaliteitswig:

De rationaliteitswig wordt door van Dinten in zijn werk 'met gevoel voor realiteit' (Dinten, 2006) beschreven. "Er is een wig tussen wat je rationeel betekenis kunt geven en wat niet rationeel tot uitdrukking komt" (Dinten, 2006). Waarmee van Dinten zoveel bedoeld als dat, zodra vanuit rationeel oogpunt een model wordt gemaakt, men zelf ook subject is van dat model. Waardoor men altijd een deel van de werkelijkheid dat men niet rationeel betekenis geeft weglaat, terwijl dit er wel toe doet. Door de zaken die betekenis geven weg te laten ten koste van dat wat rationeel beschreven kan worden, kan een model niet het handelen voorspellen.

Rattenvanger vs. Schaapshond

Een andere waarschuwing vooraf heeft niet zozeer met de modellen zelf te maken, maar meer met de interpretatie en het gebruik van deze modellen. Termeer en Königs introduceren in hun artikel 'vitaliserend procesmanagement' (Termeer and Königs, 2003) twee archetypen procesmanagers, onderscheiden op basis van twee assen. De eerste as betreft de primaire oriëntatie op het maken van een groep of de primaire gerichtheid op het construeren van inhoud. Op de tweede as staat het handelen op basis van reflexen of intuïtie tegenover het handelen op basis van reflecties of cognitieve analyses.

	Groep	Inhoud
Reflexen	Schaapshond	
Reflecties		Rattenvanger van Hamelen

"Het eerste archetype is dat van de procesmanager als 'schaapshond'. Dit is de professional die zich oriënteert op het ontstaan en in stand houden van de groep. Nadruk ligt hier op communicatieve en bindende vaardigheden die de groep installeren. 'Schaapshonden' lopen als het ware constant om de groep heen te draven. Het ergste wat deze procesmanagers kan overkomen is dat mensen afhaken. Wanneer mensen buiten de boot dreigen te vallen, worden ze teruggehaald. Dat gebeurt vaak los van inhoudelijke of strategische overwegingen. De eenheid wordt nauwlettend bewaakt. 'Schaapshonden' opereren sterk vanuit hun reflexen" (Termeer and Königs, 2003).

[2] Het gebruik van deze modellen is in het kader van de IFRS-regels verplicht gesteld.

“De 'rattenvanger van Hamelen' is het andere archetype. Deze loopt niet om de troepen heen, maar er ver vooruit. Deze procesmanager kiest juist de inhoud als vertrekpunt. Cognitief ingesteld en erg slim weten deze mensen sneller dan de rest hoe de samenhangen tussen beleid van partijen zijn te beschrijven en te begrijpen. Zij zien waar mogelijkheden voor het koppelen van belangen zitten en waar het rationeel gezien heen zou kunnen en dus eigenlijk ook zou moeten gaan” (Termeer and Königs, 2003).

Doordat er verschillende archetypen zijn, is de aanpak ook verschillend. Termeer en Königs beschrijven dit als volgt (Termeer and Königs, 2003):

“Procesmanagers werken in de spanning tussen beheersen en laten ontstaan of tussen orde en chaos. Het lukraak bij elkaar brengen van mensen in een leuk aangeklede ruimte met een 'lekker' procesje is onvoldoende. Er zijn procesmanagers die allereerst een zeer precieze procesarchitectuur ontwerpen…”. “Overweging bij deze heldere orde is dat zowel de betrokkenen als de procesmanager weten waaraan ze werken en op welke wijze. *Nadeel van een ver doorgevoerde ordening is dat de architectuur verwordt tot een keurslijf dat voornamelijk bijdraagt aan de professionele gemoedsrust van de procesmanager*. Daartegenover staat de procesmanager die vrijwel niets van tevoren vastlegt. Hij wil volledig open kunnen staan om in te kunnen spelen op wat er in interactie tussen betrokkenen ontstaat. Dit wil niet zeggen dat deze procesmanagers een proces met een leeg hoofd beginnen. Ze kunnen beschikken over een onderliggende methodologie op basis waarvan ze regelen en ontregelen. Deze is vaak impliciet en gebaseerd op ervaring, voortdurende reflectie en uitwisseling van kennis. De persoonlijke open benadering heeft als grootste nadelen de onmisbaarheid van de procesmanager als persoon ('ik krijg het niet van me af georganiseerd') en het probleem van professionele verantwoording”.

Persoonlijk neig ik meer naar het archetype van de “rattenvanger van Hamelen”. Het gevaar schuilt er dus in dat deze scriptie een model presenteert dat, zoals hierboven is gecursiveerd, voornamelijk bijdraagt aan de professionele gemoedsrust van de procesmanager. De waarschuwing is dus ook daarin gelegen dat, behalve dat het model voor een ieder herkenbaar moet zijn, het ook zo flexibel is dat het bruikbaar blijft in de praktijk. Een verschil ook uit te drukken door onderscheid te maken tussen ‘Know-what’ (weet wat je weet) en ‘Know-how’ (weet hoe je het moet gebruiken).

<u>Blind voor zwarte zwanen</u>

Het boek ‘De zwarte zwaan’ van Taleb (Taleb, 2007) is eigenlijk één grote waarschuwing tegen het blindelings vertrouwen op modellen. Overtuigend toont Taleb aan dat door de inzet van modellen zeldzame gebeurtenissen met zeer grote gevolgen (hij noemt deze zwarte zwanen) niet te voorspellen zijn. Onze blindheid voor zwarte zwanen legt hij via verschillende wegen bloot:

- We richten ons op voorgeselecteerde segmenten van het geziene en generaliseren van daaruit naar het ongeziene: de fout van het bevestigen.
- We houden onszelf voor de gek met verhalen die tegemoet komen aan onze platonische behoefte aan duidelijke patronen: de narratieve misleiding.
- We gedragen ons alsof de Zwarte Zwaan niet bestaat: de menselijke natuur is niet geprogrammeerd voor Zwarte Zwanen.
- Wat we zien, is niet noodzakelijkerwijs alles wat er is. De geschiedenis houdt Zwarte Zwanen voor ons verborgen en geeft ons een verkeerd idee over de kans dat dit soort dingen zullen gebeuren: het negeren van stille bewijzen.
- We lijden aan tunnelvisie, dat wil zeggen, we richten ons op een paar welomschreven bronnen van onzekerheid, op een te specifieke lijst van Zwarte Zwanen (ten koste van andere waar we geen rekening mee houden).

De waarschuwing die hieruit getrokken kan worden is dat een prescriptief model altijd ruimte moet bieden aan onvoorziene omstandigheden (zwarte zwanen). En dat verklarende modellen nooit de volledige oorzaak

kunnen verklaren, omdat dit een opeenstapeling van met elkaar samenhangende en op elkaar ingrijpende gebeurtenissen is, te complex om door een model verklaard te worden.

Ondanks al deze waarschuwingen worden dagelijks modellen gebruikt om de werkelijkheid te verklaren. In het huidige modernisme met haar complexe samenhangen is het - meer dan we denken - een kwestie van toeval dat een proces de eindstreep bereikt, dan dat het een gevolg is van doelbewuste sturing. Dat betekent echter niet dat we moeten stoppen met het gebruik van modellen, dat we moeten stoppen met sturen. In de volgende paragraaf wordt beschreven waarom bestaande modellen minder geschikt zijn als sturingsmodel binnen complexe processen. Dit deel sluit af met een aantal 'paradoxen', die de uitersten beschrijven waarbinnen een nieuw te ontwikkelen model moet blijven om de complexe gebiedsontwikkelingsprocessen te beschrijven, zonder deze werkelijkheid zo ver te versimpelen dat er geen plek meer is voor de altijd optredende 'toevalligheden'.

1.2 Bestaande modellen

Modellen zijn nuttig omdat ze inzicht geven in het procesverloop. In dit hoofdstuk worden een aantal veel gebruikte modellen beschreven, hun toepassingen in de huidige gebiedsontwikkelingsproces en hun tekortkomingen. Door de tekortkomingen te omschrijven weet ik aan welke punten het door mij te ontwikkelen model moet voldoen.

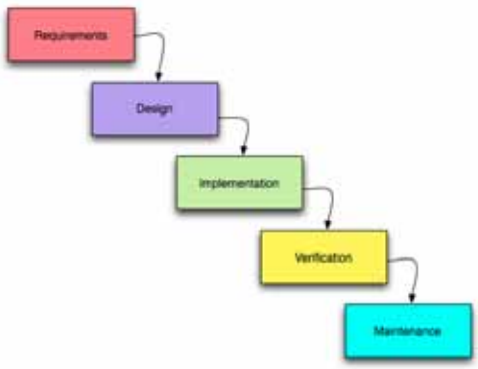
Veel van de omschreven modellen kennen hun toepassing in de ICT, maar worden ook in andere vakgebieden toegepast. In deze paragraaf ontleen ik dus ook veel voorbeelden aan deze ICT modellen. Indien de modellen ook gangbaar zijn in de gebiedsontwikkeling zal ik een voorbeeld opnemen.

Fase modellen

De eerste set aan modellen behoren allemaal tot de familie van fase modellen. Ze focussen op seriële en duidelijk afgebakende fasen in een proces. Uitgangspunt bij deze modellen is dat besluitvorming probleemgeoriënteerd is (Teisman, 2000).

Het watervalmodel

Het watervalmodel voorziet in elkaar opvolgende fasen, welke sequentieel worden doorlopen. Om de volgende fase te doorlopen, moet(en) de voorafgaande fase(n) volledig zijn afgesloten. Vaak wordt voor de eerste formele beschrijving van het watervalmodel verwezen naar een artikel van Royce (Royce, 1970)[3].



Figuur 4 Watervalmodel, elkaar opvolgende fasen

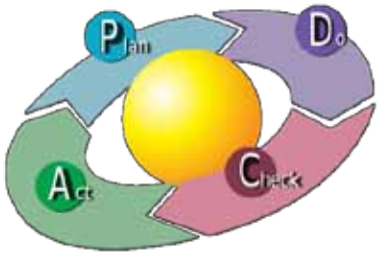
In de projectontwikkeling wordt het proces vaak gepresenteerd via het waterval model. In de 'Reiswijzer Marktpartijen en gebiedsontwikkeling' (VROM, 2007) wordt het model in Figuur 5 als uitgangspunt voor het ontwikkelingsproces gehanteerd.

Figuur 5 Waterval model zoals vaak gehanteerd in de projectontwikkeling (VROM, 2007)

[3] Ironisch genoeg beschreef Royce het watervalmodel als een mislukt, niet-werkbaar model

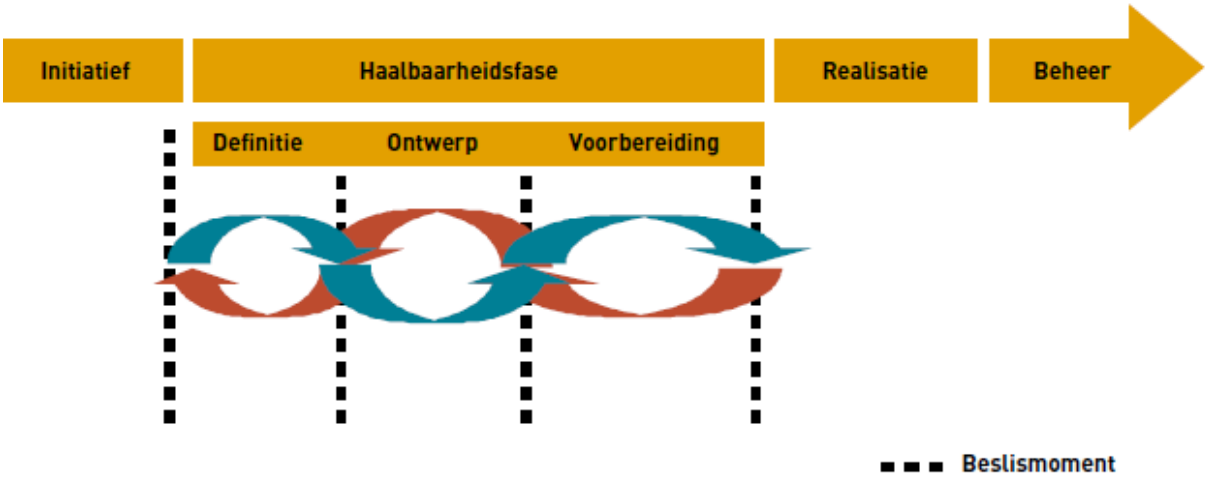
Iteratieve modellen

Omdat het watervalmodel een strak keurslijf is en processen niet lineair verlopen zijn iteratieve modellen geschetst met een cyclisch karakter. Een veel gebruikt iteratief model is de Deming Cyclus of Shewhart Cycle (Wikipedia, 2009c), beter bekent als “Plan > Do > Check > Act”, oftewel de PDCA-cycle.



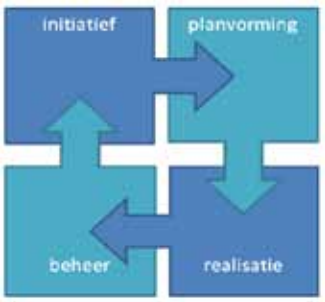
Figuur 6 Iteratief model, de Deming cyclus

Het iteratief denken heeft voet aan de grond gekregen, waarbij het vaak minder goed gespecificeerd is als het model van Deming. Getuige de volgende figuur uit de ‘Reiswijzer Marktpartijen en Gebiedsontwikkeling’ (VROM, 2007). Vaak wordt een watervalmodel gebruikt, waarbij binnen de fasen van het model een iteratieve cyclus wordt geschetst, zonder dat deze nader is gedefinieerd (wat gebeurt daar dan?). Het verondersteld dat er interacties zijn die niet lineair verlopen binnen een proces. Maar ook hier geldt dat het model er vanuit gaat dat eerst een fase (met iteraties) wordt afgesloten, alvorens men aan een volgende fase (met iteraties) begint.



Figuur 7 Combinatie van waterval model en iteratief model in de projectontwikkeling (VROM, 200)

Er is ook wel getracht om de iteraties en het watervalmodel te combineren. Het gehele proces wordt dan gekenmerkt als een iteratie. Zoals het model “Fasen van stedelijke gebiedsontwikkeling” van van ’t Verlaat (Verlaat, 2003). Elke ontwikkeling zal na verloop van tijd via beheer tot een herontwikkeling leiden, waardoor het proces opnieuw start. Uitgangspunt is dat bij iedere (her)ontwikkeling opnieuw de genoemde fase in sequentiële volgorde worden doorlopen. Hoewel in de praktijk deze fasen ook onderscheiden kunnen worden, heeft het model een zodanig hoog abstractieniveau dat het geen handvatten voor sturing van het proces biedt.

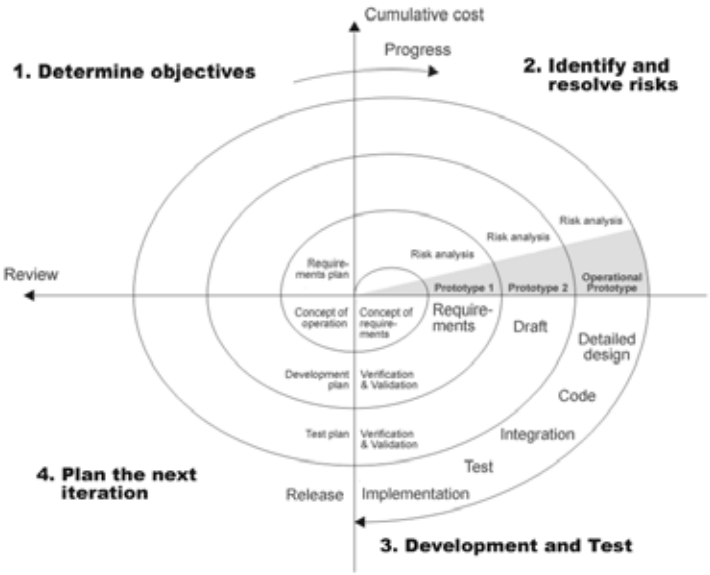


Figuur 8 Het gebieds-ontwikkelingsproces als iteratie (Verlaat, 2003)

Spiral-Model

In de ICT is getracht om iteratieve modellen te vermengen met het Watervalmodel. Eén van de meest geslaagde voorbeelden is het Spiral-model van Barry Boehm (Wikipedia, 2009e). Het is een model dat voorziet in terugkoppeling en de mogelijkheid om de voordelen van top-down en bottom-up concepten te verenigen.

In de projectontwikkeling ken ik geen voorbeelden van Spiral Models. Terwijl het interessante elementen kent die voor de projectontwikkeling van groot belang zijn. Zoals een cyclus die [1] Doelen stelt, [2] Risicoanalyses uitvoert, [3] Ontwikkeld en test en [4] de volgende stap voorbereid. De projectontwikkeling heeft een meer divers werkveld dan de ICT, daarmee bedoel ik dat er ook echt tastbaar iets wordt vervaardigd van 'bricks and mortar' in plaats van 'bits and bytes'.



Figuur 9 Spiral model zoals gebruikt in de ICT

Voor alle fasen modellen gelden zo ongeveer dezelfde voor- en nadelen. Dit is inherent aan de wijze waarop met deze modellen wordt gewerkt. Deze werkwijze laat zich omschrijven als Big Design Up Front (Wikipedia, 2009a). Ze vragen om vooraf het eindpunt te definiëren en stoppen het proces als het ware in een keurslijf. Ik noem dit voorschrijvende modellen. Voordelen zijn:

- Tijd die wordt gespendeerd aan het vooruit plannen is goed besteed, omdat je de opgave beter doorgrond. Een hieruit voortvloeiend voordeel is dat …
- … in een vroeg stadium is het goedkoper en kost het minder energie om bij te sturen

Nadelen zijn:

- een lineair verloop. Voor een volgende fase gestart kan worden, dient eerst de huidige fase afgesloten te zijn (watervalmodel, spiral model);
- er zijn geen mogelijkheden voor iteraties (waterval model);
- Er zit geen tijdselement in, het is oneindig het proces in werkelijkheid niet (iteratieve modellen);
- Het vooronderstelt een voorspellend vermogen van de ontwikkelaar die de eindresultaten reeds kan overzien;
- Het laat externe invloeden buiten beschouwing;
- processen kunnen niet parallel verlopen;
- het rigide keurslijf;

Er zijn de nodige discussies gaande over welk model nu beter toepasbaar is. Een model dat voorschrijvend is, of flexibele kaders die kunnen omgaan met een veranderende omgeving. In de projectontwikkeling zijn hier meerdere pogingen gedaan om een beschrijvend model toe te passen. Modellen die onder deze noemer vallen worden hieronder benoemd:

Stroommodellen

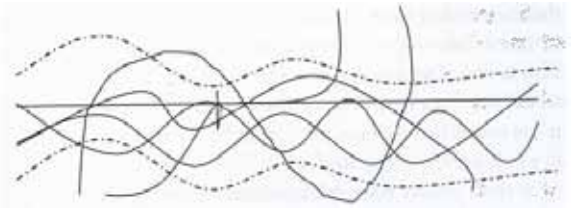
Stoommodellen leggen de nadruk op zowel de deelnemers, problemen en oplossingen. Besluitvorming focust zich op de verbinding tussen de verschillende stromen. In tegenstelling tot de fasemodellen is besluitvorming dus niet gekoppeld aan een specifieke actor (Teisman, 2000). Deze modellen zijn veelal een reactie op de onvoorspelbaarheid van onze omgeving.

Figuur 10 Model van Kingdon die drie verschillende stromen definieert (Kingdon, 1984)

Chaos-model

Er zijn modellen die deze complexiteit wel proberen te schetsen. Zoals onderstaand model van Teisman (Teisman, 2007), of het model van Kingdon (Kingdon, 1984), die het stromenmodel introduceert. Bij deze modellen wordt uitgegaan dat processen zich afspelen in complexe omgevingen en afhankelijk zijn van niet te voorspellen grilligheden. In tegenstelling tot de voorschrijvende modellen die hiervoor worden gepresenteerd geven de modellen aan dat het proces niet te modelleren is, het is niet te kennen. Dit brengt automatische met zich mee dat:

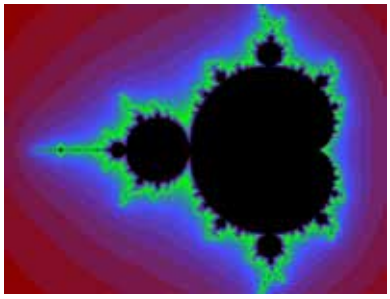
- Positiebepaling aan de hand van het model niet of nauwelijks mogelijks is. De positie kan slechts achteraf inzichtelijk gemaakt worden;
- Externe invloeden worden niet benoemd, het procesverloop kenmerkt zich door willekeur, zonder dat duidelijk wordt wat deze willekeur veroorzaakt;



Figuur 11 Verschillende modellen als reactie op de onvoorspelbaarheid van de omgeving (Teisman, 2007)

Ook de modellen van Mandelbrot worden veelvuldig geassocieerd met de chaostheorie. Deze Franse wiskundige van Poolse afkomst ontwierp fractals. Fractals is de repetitie van geometrische patronen op verschillende schalen, ze onthullen steeds kleinere versies van zichzelf. De kleine delen lijken, tot een bepaalde hoogte, op het geheel (Taleb, 2007).

Het is zo populair onder de aanhangers van de chaostheorie omdat het afbeeldingen van toenemende complexiteit produceert door een bedrieglijk minuscule recursieve wetmatigheid toe te passen. Recursief betekend dat iets oneindig op zichzelf toegepast kan worden (Taleb, 2007).



Figuur 12 Fractals van Mandelbrot

Ondanks de populariteit van deze modellen (en de fantastisch mooie afbeeldingen die het presenteert) zijn ze voor dit onderzoek onbruikbaar, omdat:

- Deze modellen niet zijn bedoeld om mee te sturen
- Als gevolg hiervan is positiebepaling vrijwel onmogelijk

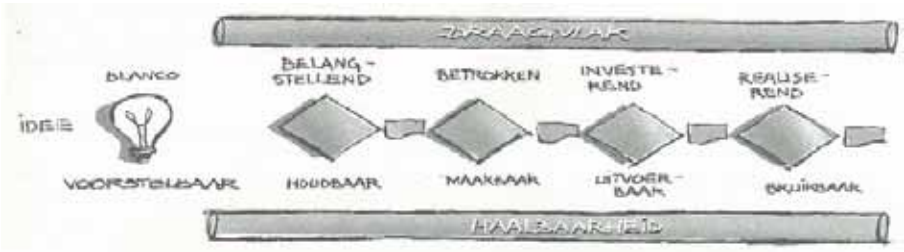
Rondenmodellen

Het rondenmodel combineert elementen van het fase- en het stroommodel. De assumptie is dat problemen en oplossingen niet zijn te herlijden tot één actor, daarmee is er dus ook niet één moment van besluitvorming. De focus voor besluitvorming ligt op de interactie tussen stakeholders. Een ronde wordt dan gedefinieerd als het moment waarop actoren met elkaar een beslissing overeenkomen (Teisman, 2000).

Wyber-model

Het Wybermodel van P2-managers (Bekkering et al., 2004) spreekt zelf over fasen, maar definieert ze als ronden. Elke ronde is er ruimte om nieuwe ideeën te verkennen – convergeren genaamd, dit verrijkt het eindresultaat. Na de verrijking volgt een periode van keuzes – het divergeren – en worden besluiten vastgelegd in een fase verslag. Het is dus een proces van ruimte scheppen en ruimte invullen. Hierdoor fluctueert het proces tussen haalbaarheid en draagvlak (Bekkering et al., 2004). Kenmerkend voor een rondenmodel is dat het niet alleen op de actoren die reeds bij het proces betrokken zijn focust, maar het tussen de ronden de

mogelijkheid biedt voor 'buitenstaanders' om aan te haken en 'insiders' om af te haken (Bekkering et al., 2004, Teisman, 2000).



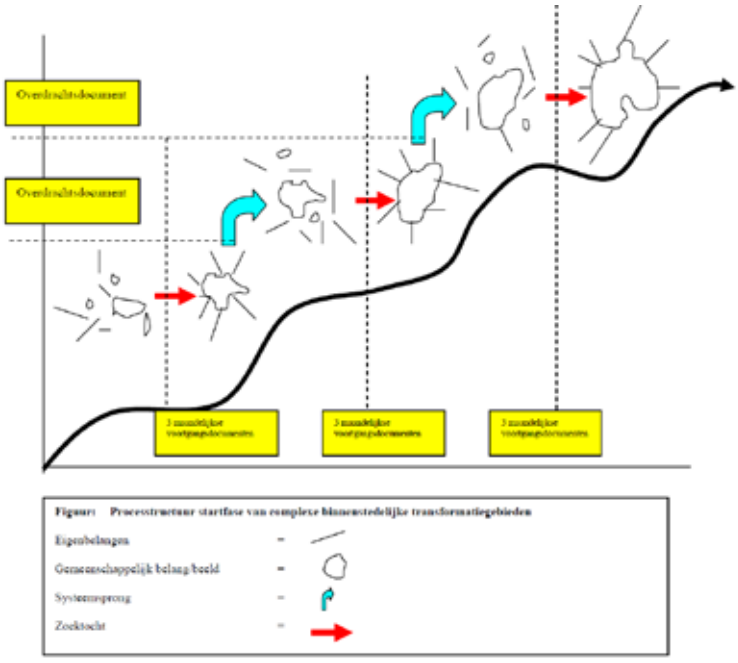
Figuur 13 Het Wybermodel van P2 - managers, mogelijkheid van toe- en aftreden tussen de ronden

Nadelen:

- Het model spreekt over divergeren en convergeren. Wanneer er een omslagpunt is, is moeilijk in te schatten;
- Ook hier zijn fasen sequentieel geordend en is geen sprake van wederzijdse beïnvloeding of 'backloops';

Model met Schaalsprongen

Van Randeraat presenteert in zijn scriptie een model dat geen vast pad volgt (Randeraat, 2006). Hij definieert zoektochten en schaalsprongen op weg naar een einddoel. Hij tracht hiermee de onzekerheid en dynamiek van het gebiedsontwikkelingsproces te beschrijven. En illustreert dit onder andere door belangen van stakeholders per fase te visualiseren. Waarbij naarmate meer stakeholders het met elkaar eens zijn (minder gefragmenteerd) het einddoel nadert.



Figuur 14 Model met schaalsprongen (Randeraat, 2006)

Hoewel ik het werk van van Randeraat met bewondering heb gelezen heb ik toch een aantal opmerkingen op zijn model. Dat is ook niet vreemd, in tegenstelling tot mij ondersteunt hij met zijn model een idee wat hij sterk uitwerkt en is zijn model niet bedoeld als sturings- of reflectiemiddel. Dit levert de volgende nadelen op van dit model:

- Van Randeraat heeft slechts de initiatieffase beschouwd. In principe modelleert hij de eerste fase (initiatief) van het watervalmodel van de projectontwikkeling
- Het is een beschrijvend model. Van Randeraat legt in zijn werk uit hoe systeemsprongen kunnen worden bevorderd, maar het is lastig om met het model de positie in het proces te kunnen bepalen.
- Het is een lineair model (de tijd schrijdt voort). Ontwikkeling en systeemsprongen gaan alleen maar voorwaarts. Terwijl schaalsprongen de verkeerde kant op - naar 'achteren' of 'beneden' - in de praktijk ook denkbaar zijn.

Het feit dat er in de tijd alleen maar vooruitgang wordt geboekt in het resultaat, is kenmerkend voor bijna alle hier gepresenteerde modellen. Behalve voor het iteratieve model, wat als nadeel heeft dat het een oneindige cyclus kent. Bovendien redeneren alle modellen vanuit de eigen context en houden ze geen rekening met invloeden van buitenaf.

1.3 Paradoxen als randvoorwaarden voor het bouwen van een model

De beschrijving van dit (zeker niet uitputtend aantal) modellen leert dat er een aantal paradoxen zijn, die bij modellering in het achterhoofd moeten worden gehouden. Hieronder beschrijf ik de belangrijkste:

Paradox : 'Big Design Up Front' en rigide vs. Niet te modelleren en dus flexibel

De voorschrijvende modellen zouden een leidraad zijn voor handelen. De praktijk wijst uit dat processen te complex en weerbarstig zijn om zich in dit keurslijf te laten drukken. Beschrijvende modellen geven echter geen houvast voor sturing. Het is dus zaak om een holistisch model te ontwikkelen dat alle mogelijkheden vervat.

Paradox : Detail vs. Globaal

Het abstractieniveau van het model moet dusdanig zijn dat het herkenbaar is en handvatten voor bijsturing biedt. Maar wel zo globaal dat het voor alle gebiedsontwikkelingsprocessen opgaat.

Paradox : Sturen vs. Verklaren

Doel van dit onderzoek is een model te ontwikkelen dat dient als instrument om het gebiedsontwikkelingsproces effectiever te laten verlopen. Een model dat (achteraf) verklaard hoe processen (zouden kunnen) verlopen is meer accuraat, maar biedt niet de helpende hand om richting te geven aan het eigen proces.

Paradox : Lineair vs. Iteratief

Vele processen modelleren een twee-assig schema, waarbij de tijd op de horizontale as is uitgezet. Daarmee de mogelijkheid van iteraties als gevolg van interacties moeilijk schematiseerbaar makend. Immers, je kunt niet terug in de tijd. Cyclische geschematiseerde processen kennen echter helemaal geen tijdlijn, waardoor ze oneindig lijken te duren.

Paradox : Orde vs. Chaos

Bovenstaande paradoxen bevatten de argumenten die de voorstanders en tegenstanders van het vooraf ontwerpen van een proces gebruiken om elkaar van het eigen gelijk te overtuigen. Ook het door mij te ontwikkelen model zal aan kritieken ten prooi vallen. Maar voorgaande analyse toont aan dat het model het midden moet houden tussen de verschillende paradoxen. Het richting geven, zonder keurslijf te worden. Het moet een abstractieniveau kennen waardoor de eigen positie herkenbaar blijft, maar zo globaal zijn dat het ruimte biedt voor alle mogelijke posities. Het moet als sturingsinstrument kunnen functioneren, maar gelijktijdig alle mogelijke uitkomsten kunnen verklaren en het moet de factor tijd uitbeelden, maar ook de mogelijkheid bieden om een keer een stap terug te zetten in het proces. Het moet dus in wezen het midden houden tussen orde en chaos. In die zin sluit het aan bij de aanbevelingen van Teisman om ook te managen op de grens van orde en chaos (Teisman, 2007). Doel van dit onderzoek is een model te ontwikkelen dat daarbij past.

De conclusie is dat er drie typen bestaande modellen zijn; fasen modellen, stroommodellen en rondenmodellen. De huidige modellen zijn niet ideaal voor het doel van dit onderzoek. Wel leveren ze samen met de literatuur over processen interessante paradoxen die in acht gehouden moeten worden bij het ontwikkelen van een model dat de complexiteit van gebiedsontwikkeling wil weergeven. In het volgende hoofdstuk wordt een model ontworpen aan de hand van deze randvoorwaarden.

Bronvermelding:

- BEKKERING, T., GLAS, H., KLAASSEN, D. & WALTER, J. (2004) *Management van processen,* Utrecht, Het Spectrum.
- DINTEN, W. V. (2006) *Met gevoel voor rationaliteit,* Delft, Eburon.
- KINGDON, J. W. (1984) *Agendas, alternatives, and public policies,* Boston, Little, Brown.
- RANDERAAT, G. V. (2006) Sturen in complexiteit van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. *Master City Developer.* Rotterdam, Erasmus Universiteit, TU Delft, OntwikkelingsBedrijf Rotterdam.
- ROYCE, W. W. (1970) Managing the Development of Large Software Systems. *Proceedings of IEEE WESCON,* 26**,** 328-338.
- TALEB, N. N. (2007) *The black swan*, Penguin books.
- TEISMAN, G. (2007) *Publiek management op de grens van chaos en orde,* Den Haag, Sdu Uitgevers.
- TEISMAN, G. R. (2000) Models for research into decision-making porcesses: On phase, streams and decision-making rounds. *Public Administration,* 78**,** 937-956.
- TERMEER, C. & KÖNIGS, M. (2003) Vitaliserend Procesmanagement. *Blad Bestuurskunde,* Jaargang 12**,** 274-282.
- VERLAAT, J. V. T. (2003) Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen. *ter gelegenheid van de openingsceremonie van het Master's programma Master City Developer.* Rotterdam, Erasmums Universiteit.
- VROM, M. V. (2007) Reiswijzer marktpartijen en gebiedsontwikkeling. IN VROM, M. V. (Ed.). Den Haag, Ministerie van VROM.
- WIKIPEDIA (2009a) Big Design Up Front.
- WIKIPEDIA (2009b) PDCA.
- WIKIPEDIA (2009c) Spiral Model.

Deel 2 – DE OPBOUW VAN HET MODEL

In dit deel zal ik stap voor stap mijn model opbouwen. Als randvoorwaarden gebruik ik de paradoxen uit 1.3 Paradoxen als randvoorwaarden voor het bouwen van een model. Per stap maak ik gebruik van de beschikbare literatuur, zoveel als mogelijk toegespitst op de gebiedsontwikkeling. Doel van dit Deel 2 – DE OPBOUW VAN HET MODEL is om *per stap van de modelopbouw aangrijpingspunten bloot te leggen, die kunnen helpen bij het begrijpen en reflecteren op het proces*.

2.1 Het idee

Het model begint met een startpunt. Dit startpunt is een idee. Er zijn elke dag duizenden ideeën, de meeste ideeën doven uit als een nachtkaars. Maar er zijn ideeën die het startpunt vormen van een proces en uiteindelijk uitmonden in de creatie van het idee.

Nu is het idee op zich een complex en meervoudig begrip, waar verschillende (filosofische) interpretaties aan gewijd zijn. Plato was met zijn ideeënleer een van de vroegste filosofen (ca. 350 jaar voor Christus) om een gedetailleerde discussie over ideeën te verzorgen. Hij beschouwde het begrip van idee als onderdeel van het rijk der metafysica met alle implicaties voor kennisleer van dien. Hij betoogde dat er een rijk van 'Vormen of Ideeën' is, dat onafhankelijk van iemand bestaat die deze ideeën kan hebben gedacht. Plato was er van overtuigd dat ideeën perfect, eeuwig en constant zijn. Plato beschouwde kennis van materiële dingen niet als echte kennis; echte kennis kan enkel van onveranderlijke ideeën worden verkregen. Voor Plato waren ideeën aangeboren kennis. Deze stroming staat bekend als epistemologie (Wikipedia, 2009d).

Een tegengeluid tegen Plato´s ideeënleer, gebaseerd op de opvattingen van Aristoteles, komt van John Locke in zijn meesterwerk "Een Essay Aangaande Menselijk Begrip" (Locke, 1690). Locke kende het rationalisme goed, maar vond dat de rede alleen te beperkt was om als fundament voor kennis te dienen. Daartoe was ook de ervaring en reflectie nodig. Ieder mens wordt volgens Locke geboren als een "Tabula rasa", een onbeschreven blad. Een mens begint met een leeg 'verstand' en het hoofd wordt door ervaringen en indrukken gevuld. Locke claimt dus dat de bron van alle kennis in de ervaring en de daaropvolgende reflectie ligt, omdat deze de geest voorzien van het basismateriaal voor kennis, de zogenaamde ideeën. Ideeën zijn niet zelf fysieke objecten of dingen, maar ze representeren als het ware de geest. Hij legde daarmee als één van de eersten het fundament voor de empirie (Wikipedia, 2009b).

Idee wordt dus gedefinieerd als twee 'uitersten', enerzijds aangeboren kennis en anderzijds ideeën op basis van (levens)ervaring. Voor deze scriptie kies ik er voor om aan te sluiten bij de definitie van Locke, omdat het idee in deze scriptie een startpunt heeft, dat zich ontwikkelt op basis van ervaringen en invloeden van de actoren. Het idee dat zich als onbeschreven blad vormt naar de interactie en reflectie die ontstaat tussen actoren past bij de Tabula Rasa benadering van Locke. Het idee visualiseer ik daarom als volgt:

Figuur 15 Visualisatie van het idee als 'stip aan de horizon'

Als bijpassende definitie kies ik voor: *Een idee is een vorm (zoals een gedachte) gevormd door het bewustzijn (inclusief de geest) via het proces van ideevorming. De menselijke capaciteit om na te denken over ideeën wordt geassocieerd met onze mogelijkheid tot redenering, zelfreflectie en het vermogen om intellect, intuïtie, inspiratie, enz. te verwerven en toe te passen*[4]*. Aansluitend leiden ideeën tot concepten of generalisaties, die de basis voor elke vorm van kennis zijn of dit nu wetenschap, filosofie of impulsiviteit is.(Wikipedia, 2009b)*

[4] Volgens mij is dit één van de aspecten die mensen van dieren onderscheidt.

Ook Bekkering, Glas et al. nemen het idee als uitgangspunt voor haar (Wyber)model[5] (Bekkering et al., 2004). De wijze waarop zij met het idee omgaan, sluit aan op voorgaande definitie. Niet de oorsprong van een idee is van belang, maar de kunde om het idee te kunnen beschrijven. De beschrijving van het idee geeft de verschillende delen waar een idee uit is opgebouwd weer. Het idee, en daarmee de verschillende delen, ontwikkelen zich in de tijd. Een beschrijving is dus altijd tijdgebonden. Er kan dan ook geen waardeoordeel over worden geveld. Het idee wordt in het Wyber-model ingezet als een diagnose-instrument, door haar centraal in het proces te stellen. De diagnose bestaat er uit door de delen van het idee die op dat moment gelden te beschrijven en niet te fantaseren over hoe het idee er in de toekomst uit zou kunnen zien (Bekkering et al., 2004). Hieruit kan als eerste aangrijpingspunten gedestilleerd worden dat het idee niet aan waardeoordelen onderhevig mag zijn.

Ik zoek verder naar aangrijpingspunten door terug te vallen op een woord dat opvalt in de in deze scriptie gehanteerde definitie over het idee, namelijk *concept*. Volgens de definitie leiden ideeën tot concepten. Van Dinten merkt over de relatie tussen ideeën en concepten het volgende op: “Een concept is een idee dat men ervaart als rijk idee, waarmee elementen in een systeem samenhang hebben of krijgen. In de systeempraktijk wordt een concept vooral gebruikt om een samenhangend geheel van elementen te realiseren.” (Dinten, 2006).

De aandacht voor ‘het concept’ is de laatste jaren in gebiedsontwikkeling toegenomen. De Zeeuw verklaart deze aandacht in ´De Engel uit het marmer´ (Zeeuw, 2007) vanuit de voorwaartse integratie van projectontwikkelaars. Dit heeft er toe geleid dat enkele ontwikkelaars zelf conceptafdelingen in huis hebben. Conceptontwikkeling is daarmee verworden tot werkwijze. De Zeeuw schetst twee visies op conceptontwikkeling, de eerste ontleend aan Vos (hoofd studio Bouwfonds MAB) en de tweede aan Schoenmakers (hoofd AM Concepts). Vos stelt dat een concept niet alleen uitspraken over het nieuwe gebruik en de financiële haalbaarheid doet, maar ook over de architectuur en de maatschappelijke en politiek haalbaarheid. Al in de fase van ideevorming moet je nagaan of een project toekomstige gebruikers aanspreekt. Conceptontwikkeling betekent volgens haar het uitvinden wat in de toekomst van waarde kan zijn. Schoenmakers van AM legt inhoudelijk andere accenten. Zij gaat eerst op zoek naar de intenties achter de maatschappelijke vraag en werkt vervolgens aan verschillende ‘typologieën’. Deze wijze van denken maakt duidelijk dat conceptontwikkeling niet los is te zien van de context van de opgave. (Zeeuw, 2007).

Uit de definities en opvattingen van van Dinten, Vos en Schoenmakers blijkt de link tussen concepten en ideeën. Concepten vormen de verbinding tussen idee en realisatie. Voor mij is het concept een vertaling van het idee in een te realiseren ambitie. In ‘2.3 Ambitie’ beschrijf ik ambitie als een stap in mijn modelopbouw.

Samenvattend zijn de aanknopingspunten voor *een rijk idee* als volgt:

- Het idee kent geen waardeoordeel;
- De oorsprong van een idee is niet relevant;
- Het idee moet samenhang hebben;
- Het idee staat in wisselwerking met de context en ervaringen van actoren (Tabula Rasa);
- Het idee moet afgestemd zijn op eindgebruikers, zinvol, begrijpbaar en haalbaar zijn op meerdere vlakken;
- Concepten zijn een brug tussen idee en realisatie.

[5] Zie ‘1.2 Bestaande modellen’ voor een beschrijving van het wybermodel

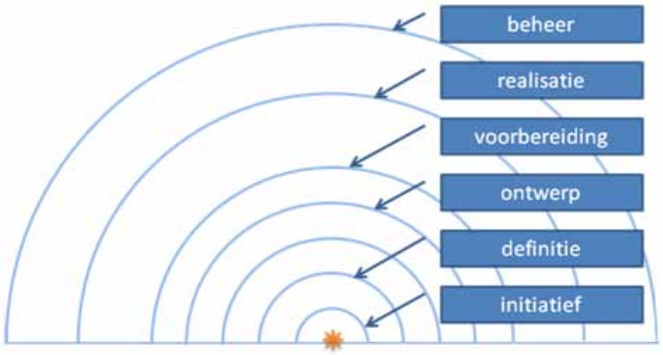
2.2 De Ronden

De kop is er af, het idee is gedefinieerd, op naar de volgende ronde. Een gebiedsontwikkeling wordt vaak ingedeeld in te doorlopen fasen, omdat vanwege de lange duur niemand in staat is om het geheel te overzien. Er is een subtiel verschil tussen ronden en fasen. Fasen worden sequentieel doorlopen en kennen rigide afbakeningen. Ronden dienen om overzichtelijke en behapbare doelen te kunnen stellen, maar na afloop van een ronde volgt een voorlopige conclusie, met winnaars en verliezers. Besluitvorming lijkt beëindigd, maar een nieuwe ronde kan zich aandienen met nieuwe kansen, nieuwe spelers of zelfs nieuwe spelregels (Bekkering et al., 2004, Bruijn et al., 2007, Teisman, 2000).

Voor de ronden in deze scriptie wordt de benaming van de fasen, inclusief subfasen, volgens de indeling die de "Reiswijzer marktpartijen" van het ministerie van VROM gehanteerd (VROM, 2007), omdat ze door vrijwel iedereen in de gebiedsontwikkeling worden herkend.

Figuur 16 De verschillende fasen van gebiedsontwikkeling conform de Reiswijzer marktpartijen (VROM, 2007)

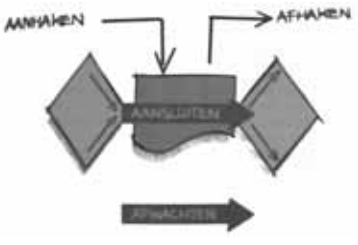
De hierboven beschreven indeling van de ronden van initiatief tot en met beheer, zal ik in mijn model gebruiken en zijn gevisualiseerd als have cirkels (zie Figuur 17).



Figuur 17 Visualisatie en typering van de ronden zoals gebruikt in mijn model

Door de ronden op deze wijze in te delen bieden ze houvast voor positiebepaling. Door gezamenlijk heldere voortgangsmomenten (lees: ronden) te definiëren, weet men waar het proces zich bevindt. Ronden vertellen dus wat over het tijdselement of beter gezegd, de voortgang van een project. Veelal wordt deze voortgang op dat moment ook kenbaar gemaakt, een ronde wordt afgesloten, contractueel vastgelegd en het resultaat wordt wereldkundig. Voordat een nieuwe ronde wordt gestart gebeuren er een aantal voor het proces belangrijke dingen. Bekkering, Glas et al. (Bekkering et al., 2004) omschrijven dit moment in haar Wybermodel als het tijdstip waarop actoren aansluiten, aanhaken, afhaken of afwachten, zie Figuur 18. Het is een moment om te bepalen hoe groot het commitment onder (bestaande en nieuwe) actoren is voor het dan vigerende idee. Een zeer belangrijke eigenschap van ronden is, die ik in de literatuur niet ben tegengekomen, dat door commitment voor de stand van zaken tot dat moment uit te spreken na elke ronde, er een 'fall-back scenario' ontstaat. Dit 'fall-back scenario' biedt de mogelijkheid om terug te vallen op de afspraken uit de voorgaande ronde waarvoor commitment bestaat, mocht het proces in de volgende ronde vastlopen. Ik zal dit aspect verder uitwerken in '2.7 Evenwicht en omslagpunten'.

Wederom zien we in de beschrijving van Bekkering, Glas et al. het grillige verloop van de besluitvorming verklaard door het gedrag van de betrokken partijen. Tevens zien we dat de ronde een moment is om terug en vooruit te kijken. Deze besluitvorming wordt door van Randeraat gedefinieerd als inbedding: "Het afstemmen van de processtructuur en de handelingselementen op de structuren en methoden zoals bij achterliggende organisaties reeds bekend en gebruikt" (Randeraat, 2006). Hieruit kunnen de volgende aangrijpingspunten gedestilleerd worden.



Figuur 18 Mogelijke acties actoren tussen ronden in

Ronden bestaan omdat actoren behoefte hebben aan een (logisch) knip in het besluitvormingsproces, mede om de achterban in te lichten en daar draagvlak te krijgen voor de volgende ronde.

Zelf zou ik hier aan toe willen voegen dat een moment tussen twee ronden, het moment is om te reflecteren op het al doorlopen deel van het proces. Vervolgens kan gezamenlijk een doorkijk gemaakt worden naar de toekomst. Hoe te reflecteren, beschrijf ik in het volgende deel van deze scriptie. Het moment van de reflectie ligt tussen twee ronden in.

Samenvattend zijn de aanknopingspunten voor *ronden* als volgt:

- Ronden maken de voortgang van het proces inzichtelijk;
- Tussen ronden is er de gelegenheid voor actoren om aan- of af te haken, aangesloten te blijven of af te wachten;
- Tussen ronden toetsen actoren draagvlak bij de achterban;
- Tussen ronden toetsen actoren het commitment voor het dan vigerende idee en de bijbehorende ambitie;
- Tussen ronden is het moment om te reflecteren op het proces, waarbij bovengenoemde punten in de reflectie worden betrokken;
- Ronden bieden een vangnet, een 'Fall-back scenario', mocht blijken dat in de toekomst het proces vastloopt.

2.3 Ambitie

You don't need eyes to see, you need vision[6]

Bij dit hoofdstuk heb ik lang getwijfeld welke term 'ambitie' of 'visie' de lading beter zou dekken. Ik probeer aan te geven dat het doel van een ontwikkeling in de tijd steeds duidelijker, meer afgeperkt en meer geaccepteerd wordt. Als we het Van Dale Woordenboek er op naslaan, dan worden de termen als volgt beschreven:

- Ambitie = streven
- Visie = kijk / mening

Omdat in dit model de uitkomst van een gebiedsontwikkelingsproces een tastbaar resultaat is en niet een opvatting over de ontwikkeling, kies ik er voor om de term ambitie te gebruiken als 'na te streven doel' van het gebiedsontwikkelingsproces. In de literatuur worden beide termen echter door elkaar gebruikt, vandaar dat ik ook bronnen zal gebruiken die een visie gebruiken om richting te geven aan een ontwikkeling.

Ondanks dat ik hier kies voor ambitie, wil dit nog niet zeggen dat een visie hetzelfde is als een idee. Senge duidt in zijn boek De vijfde discipline (Senge, 1992) het verschil tussen visie en idee als: "Een gemeenschappelijke visie is niet een idee…, het is meer een kracht die mensen van binnen voelen, een kracht van een indrukwekkende sterkte. De visie kan wel geïnspireerd zijn door een idee, maar eenmaal voorbij dat stadium – als de visie meeslepend genoeg is om door meer dan een persoon te worden onderschreven – is ze niet langer een abstractie. Dan wordt ze haast ervaren als iets tastbaars. Dan wordt het een van de sterkst gevoelde krachten die het menselijk handelen drijven. In zijn eenvoudigste vorm is een gemeenschappelijke visie het antwoord op de vraag, 'wat willen wij creëren?'" (Senge, 1992).

Uit deze laatste vraag van Senge blijkt dat wat hij een visie noemt, een streven is, dat ik als 'ambitie' betitel. Afgezien hiervan sluit ik me bij voorgaande definitie van Senge aan om de betekenis van ambitie / visie te

[6] Faithless, Reverence, Revenrence (1997)

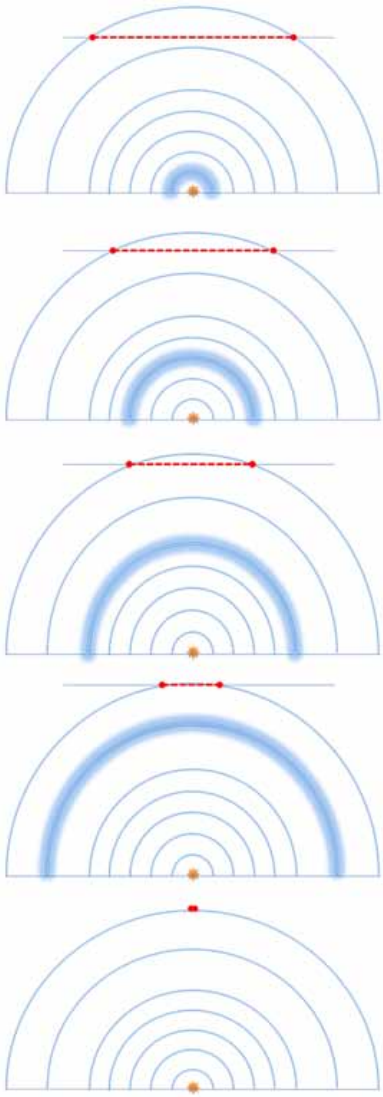
verhelderen. Maar genoeg semantiek. Senge schetst een aantal interessante aanknopingspunten voor het ontstaan van een gemeenschappelijke visie.

Zo stelt hij dat een gemeenschappelijke visie “de eerste stap op weg naar samenwerking tussen mensen is, die elkaar vroeger wantrouwden. Ze schept een identiteit”. Als bewijslast voert hij een studie van Abraham Maslow op, naar teams die uitzonderlijk presteerden. Eén van de meest opvallende eigenschappen was dat zij een gemeenschappelijke visie en een gemeenschappelijk doel hadden, in de beste teams was: “de taak niet langer te scheiden van de eigen persoon … maar dat die zich zo sterk vereenzelvigde met zijn taak dat je niet langer een omschrijving van de persoon kon geven zonder daarbij zijn taak te noemen” (Senge, 1992). Dit sluit aan bij de bevindingen van Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi, 1998) die het hebben van duidelijke doelen als eerste voorwaarde noemt om te komen tot ‘flow’.

Verassend is dat een gemeenschappelijke ambitie ook moed en durf stimuleert, er is geen angst om te falen (Csikszentmihalyi, 1998, Senge, 1992). Een gemeenschappelijke ambitie kweekt een omgeving waarin je risico’s mag nemen, want het nemen van risico’s is nodig omdat men weet dat men de ambitie wil bereiken, maar niet hoe men de ambitie kan bereiken. Er wordt dus geëxperimenteerd. Alleen dan is het mogelijk om de gemeenschappelijke ambitie te bereiken. Een interessant voorbeeld dat Senge (Senge, 1992) aanhaalt is de visie van de Amerikaanse regering onder Kennedy. Ze hadden als visie om als eerste een man op de maan te zetten. Maar ze wisten nog lang niet met 100% zekerheid hoe dat te doen. De visie daagde uit tot moed en durf.

Bovenstaande toont aan dat een visie iets anders is dan een duidelijk afgebakend doel. De ambitie geeft slechts richting, het doel moet bereikt worden door te experimenteren. In die zin sluit het mooi aan bij de ideeënleer van Locke (Locke, 1690), die stelt dat een idee een onbeschreven blad is (Tabula Rasa), dat zich vormt door de empirie, c.q. opgedane ervaring.

Tevens stelt Senge dat een gemeenschappelijke visie als roer dient om het leerproces op koers te houden (Senge, 1992). Men blijft doordrongen van het belang van de lange termijn oplossing. Wat Senge echter niet verder uitwerkt is de factor tijd. Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi, 1998) besteedt hier wel aandacht aan en schetst een interessante paradox: juist als men werkt aan de ambitie, vergeet men de tijd. Dus als men op koers ligt verdwijnt het aspect tijd naar de achtergrond. Ik sluit me aan bij de stelling dat een visie dient als koers, het borgt het belang van de lange termijn oplossing. Een visie is echter niet een oneindig en onbereikbaar doel. Het *streven* is de visie te realiseren. De visie ontwikkelt zich dus naarmate de *tijd* voortschrijdt. Op een gegeven moment is de visie gerealiseerd of concludeert men dat ze onhaalbaar is. Een visie moet in den beginne echter voldoende ‘breed’ zijn om te kunnen experimenteren. Een ambitie ontwikkeld zich, convergeert tot het moment dat hij daadwerkelijk gerealiseerd is. De ambitie is dus te visualiseren als een lijn met een ‘scala aan mogelijkheden’ die ontdekt en verder ingevuld moet worden. Elke ronde wordt de ambitie als het ware omhoog gestuwd, wat leidt tot convergentie van de visie. Men heeft geëxperimenteerd, geleerd en er zijn minder mogelijkheden over. Na het doorlopen van alle ronden is de ambitie uiteindelijk gerealiseerd, de ambitie is als het ware geconcretiseerd tot een punt, een duidelijk afgebakend en tastbaar resultaat. Om het voorbeeld van Kennedy weer aan te halen: De man staat op de maan! Binnen mijn model wordt dit als een tot doel convergerende ambitie gevisualiseerd (zie Figuur 19).



Figuur 19 Van boven naar beneden: Een per fase convergerende ambitie, van een lijn met een 'scala aan mogelijkheden' tot een gerealiseerd punt.

Interessant is ook de opvatting van Senge over het ontstaan van gemeenschappelijke visies. Hij stelt dat een visie niet altijd door de leidinggevende word bedacht, maar dat ieder persoon een ambitie kan formuleren en dat ambities soms gewoon 'opborrelen' als mensen contact met elkaar hebben. De oorsprong van de visie is veel minder belangrijk dan de wijze waarop die visie de gemeenschappelijke visie wordt. Het is pas werkelijk een 'gemeenschappelijke visie' als mensen overal in de organisatie er hun persoonlijke visie in terug vinden" (Senge, 1992). Ik denk dat dit een belangrijk aanknopingspunt is voor de praktijk van gebiedsontwikkeling. Personen van verschillende pluimage zullen in een omgeving met elkaar (moeten) samenwerken, waarbij niet altijd sprake is van hiërarchische verhoudingen en waar mensen op velerlei manieren met elkaar in contact zijn. Impliciet onderschrijft van Randeraat deze stelling van Senge. In zijn 6 sturingselementen begint hij met "'openen': De kans op interacties verhogen door openen van processen, ruimte laten voor het continu toetreden en aftreden van nieuwe actoren" (Randeraat, 2006). Uiteraard vergroot dit de kans op een gezamenlijke visie die 'opborrelt', doordat meerdere mensen contact met elkaar hebben.

Een gemeenschappelijke visie verbindt dus, het zorgt voor koers en het appelleert aan een persoonlijke visie. Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi, 1998) noemt het genot dat ontdekken en scheppen met zich meebrengt één van de belangrijkste elementen van flow. Een persoonlijke visie is als het ware een ontdekkingsreis, met als doel een ambitie te realiseren. Gladwell verwoord het in zijn boek 'Het beslissende moment' als volgt. Een visie is een beklijvende factor (Gladwell, 2006). Hij toont aan dat een boodschap onweerstaanbaar moet zijn om de aandacht vast te houden, het moet boeien om de tand des tijds te doorstaan. Dus behalve dat een gemeenschappelijke visie aan moet sluiten bij de persoonlijke visie, moet ze meeslepend genoeg zijn en blijven om langere tijd door meer dan één persoon te worden onderschreven.

Bovengenoemde inzichten zijn vooral een vorm van 'know-what' en beperkt bruikbaar als 'know-how'. Aanknopingspunten om een goede visie op te stellen zijn te vinden in het boek 'Managing Agile Projects' van Augustine (Augustine, 2005). Een boek dat zich focust op de ICT en zich aansluit bij een stroming die zich afzet tegen Big Design Up Front, zoals omschreven in Deel 1 – BESTAANDE MODELLEN EN RANDVOORWAARDEN. Volgens Augustine (Augustine, 2005) bestaat een gemeenschappelijke visie uit drie componenten:

1. Team visie: definieert hoe een team een coherent geheel kan zijn
2. Project visie: definieert hoe projectleden het beste kunnen samenwerken om de doelen van de organisatie te bereiken
3. Product visie: definieert het model voor het product

Gezamenlijk vormen deze componenten de "Guiding Vision" die bijdraagt aan een gezamenlijk mentaal model, een gemeenschappelijk doel en teamvorming. In de literatuur vinden we pogingen om de productvisie van de gebiedsontwikkeling bloot te leggen. Een bekend voorbeeld is branding. "Bij het ontwikkelen van een 'brand' gaat het om het verkennen van de mogelijkheden en het komen tot een sterke visie in de vorm van kernwaarden" en "Alleen als de branding consequent wordt toepast blijft de 'brand' in staat de stakeholders te laten functioneren als partnership. Want zij staan gezamenlijk achter dit idee, achter deze visie, naast het eigen achterliggende belang. Gedurende het ontwikkelproces is belangrijk dat getoetst wordt of nog steeds dezelfde waarden van belang zijn" (Dusseldorp and Peek, 2008). Uit deze passages blijkt dat branding het belang van een gezamenlijke visie onderschrijft, dat onderkend wordt dat de tijd een belangrijke rol speelt en dat daarom de visie moet 'beklijven' door, in dit geval, kernwaarden van het product van gebiedsontwikkeling te definiëren. Kernwaarden maken dus onderdeel uit van de productvisie. Hoewel ook hier de terminologie genuanceerde verschillen kent sluiten kernwaarden mijns inziens goed aan bij wat van 't Verlaat de productkern noemt: "een in het product geïncorporeerde kerncompetentie. Het is de conceptuele basis van een product" (Verlaat, 2008). Tevens onderscheidt van 't Verlaat drie productcomponenten, een fysieke, een functionele en culturele component. Hij concludeert

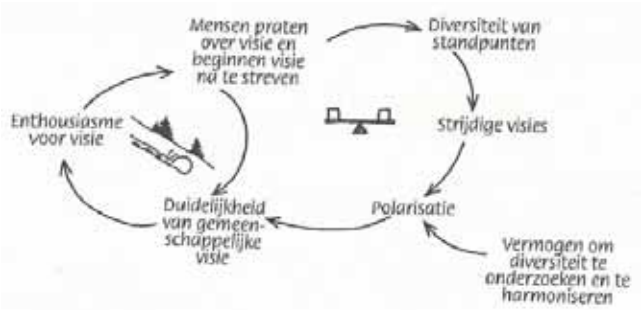
Figuur 20 Verschillende componenten en schillen van een product (Vertlaat, 2008)

dat in de huidige praktijk van de gebiedsontwikkeling de focus vooral op de fysieke component ligt, maar pleit voor het belang van de functionele component: “die onderdelen van het product die bestaan uit menselijke activiteiten, relaties of processen” en het belang van de culturele component: “die onderdelen van het product die gevormd worden door gedragspatronen overeenkomstig een door meer personen gedeeld patroon van opvattingen, zoals normen, waarden en verwachtingen” (Verlaat, 2008). Deze niet fysieke componenten raken aan de projectvisie zoals hiervoor door Augustine omschreven. Geconcludeerd mag worden dat in de gebiedsontwikkeling het belang van een (gemeenschappelijke) visie onderschreven wordt, maar dat deze zich veelal nog beperkt tot een product visie.

Tot op heden hebben we de kenmerken van een visie, haar plaats en vorm in het model en de onderdelen waaruit zij bestaat beschreven. Ik keer toch nog eenmaal terug naar Senge omdat die een aantal oorzaken omschrijft waardoor een gemeenschappelijke visie kan worden aangetast. Ik besteed hier apart aandacht aan vanwege het feit dat vele visies nooit echt aanslaan of verbreid raken. Terwijl is geconstateerd dat een visie het langjarige belang moet dienen, dit kan pas als de visie langjarig overeind blijft. Senge verklaart de verbreiding van een visie als een structuur van een zichzelf versterkend proces. “Toenemende duidelijkheid, enthousiasme, communicatie en betrokkenheid leiden er toe dat men er meer over praat, de visie wordt duidelijker. Naarmate de visie duidelijker wordt, wordt het enthousiasme voor de voordelen er van groter” (Senge, 1992). Een ongehinderd proces zou leiden tot een continue groei van duidelijkheid en groei van de gemeenschappelijke inzet voor de visie. Senge onderscheidt echter de volgende ‘grenzen-aan-de-groei’:

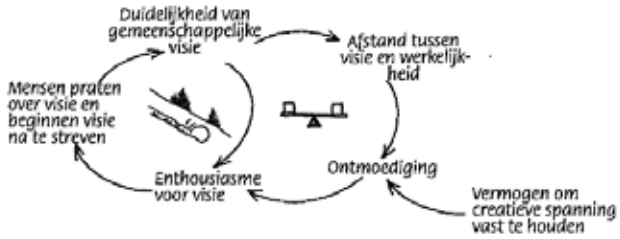
Figuur 21 Verbreiding van de ambitie als een zichzelf versterkend proces (Senge 1992)

“Als gevolg van een toetredend aantal actoren komt er zo’n verscheidenheid aan standpunten dat de visie verbrokkelt, er treedt polarisatie op” (Senge, 1992). Het vanzelfsprekende belang om naar commitment van (toetredende en bestaande) actoren voor een visie te vragen komt hier scherp naar voren. Niet alleen bij de start van het proces maar ook tussentijds (na elke ronde), want juist dan treden actoren toe en/of haken ze af.



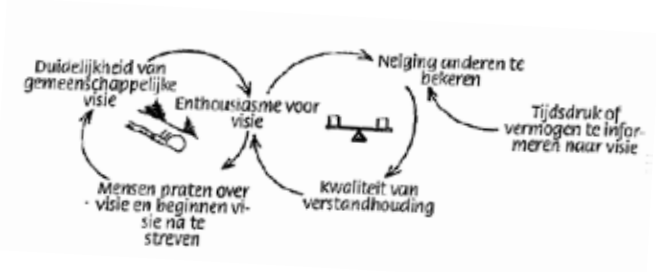
Figuur 22 Afbrokkelen ambitie als gevolg van polarisatie van standpunten (Senge 1992)

“Een visie kan ook voortijdig ophouden te bestaan doordat men ontmoedigd wordt door de klaarblijkelijke moeite die het kost om de visie in werkelijkheid om te zetten. Men houdt de ‘creatieve spanning’ niet vast. De beperkende factor wordt de tijd en energie om een visie duidelijk voor ogen te kunnen houden” (Senge, 1992). Het is dus belangrijk dat een visie beklijfd. Om dit ‘los komen van de werkelijkheid’ tegen te gaan heb ik in mijn model een convergerende visie (ambitie) gedefinieerd. Het voordeel hiervan is dat er ruimte voor creativiteit blijft en dat niet gelijk de werkelijkheid geschapen hoeft te worden. Ook is er voldoende ruimte om creativiteit te benutten om een werkelijkheid te ‘scheppen’. Ondanks dat deze ruimte geboden wordt kan het vinden van een visie die aansluit bij de werkelijkheid een hele zoektocht zijn, in ‘2.9 Zoektochten’ wordt hier dieper op in gegaan.



Figuur 23 Afbrokkelen ambitie als gevolg van verlies van creatieve spanning (Senge 1992)

"Tenslotte kan een visie ook verdwijnen als mensen vergeten dat ze met elkaar verbonden zijn. De beperkende factor wordt dan de bekeringsijver en verlies van goede verstandhoudingen" (Senge, 1992). Ik kom hier in '2.4 Actoren' op terug, maar het zal niet verbazen dat juist het regelmatig (na elke ronde) reflecteren op de teamvisie een manier is om deze valkuil te vermijden.



Figuur 24 Afbrokkelen ambitie als gevolg van verlies aan verbondenheid (Senge 1992)

Concluderend zijn de aanknopingspunten voor *ambitie* als volgt:

- een ambitie bevordert de team- en identiteitsvorming tussen mensen, mits de persoonlijke visie past op de gemeenschappelijk gedefinieerde visie;
- een ambitie bevordert moed en durf om onontdekte wegen te verkennen;
- een ambitie 'borrelt' soms gewoon op waar mensen op velerlei manieren met elkaar in contact zijn. De oorsprong van de visie is veel minder belangrijk dan de wijze waarop die visie de gemeenschappelijke visie wordt;
- Een ambitie ontwikkelt zich naarmate de *tijd* voortschrijdt. Een ambitie ontwikkelt zich. Elke ronde wordt de visie als het ware omhoog gestuwd, wat leidt tot convergentie van de visie: Men heeft geëxperimenteerd, geleerd en er zijn minder mogelijkheden over / de visie wordt duidelijker. Na het doorlopen van alle ronden is de visie uiteindelijk gerealiseerd;
- Een ambitie zorgt voor een roer om het proces op koers te houden wanneer dat moeilijk wordt, omdat de ambitie het belang van de lange termijn oplossing is borgt;
- Een ambitie moet meeslepend genoeg zijn en blijven om door meer dan een persoon te worden onderschreven (beklijvende factor);
- Een visie bestaat uit een teamvisie, een projectvisie en een productvisie;
- Het is van belang om na elke ronde tijdens de reflectie:
    - Alle actoren te vragen of ze de ambitie nog onderschrijven, het moet passen binnen hun persoonlijke visie.
    - De ambitie zo breed te laten dat men de creativiteit er nog in kwijt kan, maar dat men zich er ook nog in herkend (werkelijkheid).
    - Men tijd neemt om te (onder)zoeken of een visie nog aansluit bij de dan gekende werkelijkheid.
    - Kijken of de persoonlijke visie nog past binnen de gemeenschappelijke visie.

Tell me your secrets
And ask me your questions
Oh let's go back to the start
Running in circles
Coming in tails
Heads are a science apart

- Coldplay, the scientist, A rush of blood to the head (2002) -

2.4 Actoren

Omdat bijna elk boek over gebiedsontwikkeling wel iets heeft te zeggen over het belang van de actoren (Bruijn et al., 2002, Evers and Susskind, 2006, KEI, 2008), die deelnemen aan gebiedsontwikkeling kies ik hier voor de aanvliegroute die probeert te doorgronden wat mensen in een proces drijft. Ik probeer de onvoorspelbaarheid van menselijk gedrag[7] verder te ontleden, geprojecteerd op menselijk handelen bij gebiedsontwikkeling.

Deze onvoorspelbaarheid vinden we terug in onze interacties. Hiermee bedoel ik communicatie over en weer. Wierdsma probeert interactie te ontleden. In 'Leidinggeven aan co-creërend veranderen' haalt hij de theorie van Habermas aan, die twee soorten interactie onderscheidt (Wierdsma, 2001). Ten eerste communicatief handelen, "communicatief handelen refereert aan handelen dat met communicatie wordt gecoördineerd. Het is een vrijwillig onderhandelingsproces over de definitie van een situatie. Handelen veronderstelt dat doelen worden nagestreefd. Bij communicatief handelen trachten betrokkenen via een dialoog te komen tot een overeenstemming over een voor iedereen aanvaardbare gemeenschappelijke definitie van de situatie wat er gaande is (wat waar is), over wat goed is (juistheid) en wat echt is (waarachtigheid)". De gemeenschappelijke definitie die Habermas raakt aan de teamvisie zoals in '2.3 Ambitie' gepresenteerd. Wierdsma gaat hier dieper op in door te stellen dat betrokken refereren aan een gedeeld referentiekader. Dit referentiekader bestaat uit impliciete vanzelfsprekendheden en 'gedeelde' verhalen en wordt door Habermas als de Leefwereld gedefinieerd. "In de leefwereld is men gericht op onderlinge verstandhouding en overeenstemming" (Wierdsma, 2001).

Een tweede vorm van interactie is die in de zogenaamde systeemwereld, waarin invloeden actief zijn die niet aan een identificeerbaar individu toe te schrijven zijn en waarvan de coördinatie voortkomt uit 'anonieme' sturingsprincipes die een gevolg zijn van het systeem. In deze systeemwereld handelen actoren vanuit een geringe mate van wederzijdse betrokkenheid. "Het handelen is strategisch van karakter; dit wil zeggen dat de betrokkenen de vrijheidsgraden van de ander trachten in te perken om zo de ander in te passen in het eigen plan. Strategisch handelende betrokkenen werken vanuit een doel-middel rationaliteit. Ze waken ervoor niet meer door een ander gebruikt te worden dan ze zelf wenselijk achten; men is op zijn hoede. Het in elkaar grijpen van handelingen van egocentrisch georiënteerde individuen geeft wel patronen in interactie maar nog geen sociale orde" (Wierdsma, 2001). Strategisch handelen is daarmee een vorm van mild bedrog, waarover straks meer. Strategisch handelen wordt ook binnen de gebiedsontwikkeling erkend, "Strategisch gedrag is hiermee altijd ambigu. Er is enerzijds sprake van een partij met een gerechtvaardigd belang en anderzijds van een partij die het spel speelt" (Bruijn et al., 2007).

Waren deze twee soorten interacties te onderscheiden dan zou wellicht nog enige sturing mogelijk zijn. Wierdsma haalt in zijn werk Kunneman (1996 & 1998) aan, die "aangeeft dat er sprake is van een overlap tussen systeem- en leefwereld waarin tegelijkertijd sprake is van strategische en communicatief handelende betrokkenen. De grens is niet zo scherp als Habermas voorstelt" (Wierdsma, 2001). Het handelen wordt dus neergezet als ambivalent en ambigu. Dit heeft vele onderzoekers bezig gehouden en vaak wordt de speltheorie van het prisoner's dilemma als uitgangpunt genomen voor deze typen gedrag, hieronder is het schema van de prisoner's dilemma ingevuld aan de hand van de twee typen communicatie van Habermas:

	Communicatief handelen door actor 2	**Strategisch gedrag door actor 2**
Communicatief handelen door actor 1	Beloning voor actor 1, Beloning voor actor 2	Actor 1 is bedonderd, Actor 2 komt in de verleiding om vals te spelen
Strategisch gedrag door actor 1	Actor 1 komt in de verleiding om vals te spelen Actor 2 is bedonderd	Straf voor actor 1, Straf voor actor 2

[7] *Ik vind appels lekkerder dan peren, bananen lekkerder dan appels, maar ik vind peren weer lekkerder dan bananen. Er is geen computerprogramma ter wereld dat kan voorspellen wat voor fruit ik kies.* Voorbeeld van Taleb (Taleb, 2007)

In ons handelen kunnen we dus twee soorten gedrag onderscheiden, het strategisch handelen met als doel om er zelf beter van te worden (egoïsme) en het communicatief handelen dat bijdraagt aan een gezamenlijk doel (altruïsme).

In een sublieme analyse verklaart Trivers (Trivers, 2002) altruïsme als wederkerige reciprociteit in menselijk gedrag, dat evolutionair via natuurlijke selectie is ontstaan bij mens en dier. Trivers onderscheidt zes voorwaarden waaronder het evolutionair ontstaan van altruïsme bij mensen mogelijk werd. Vier van de zes voorwaarden zijn te projecten op het proces van gebiedsontwikkeling. De voorwaarde dat (1) de actoren lang genoeg moeten leven om elkaar een wederdienst te kunnen bewijzen is een vanzelfsprekendheid. De andere voorwaarden zijn specifieker. Zo moet er (2) sprake zijn van een zekere mate van onderlinge afhankelijkheid, zoals bij gebiedsontwikkeling door de verwevenheid van factoren en functies het geval is. (3) Altruïsme komt vaker voor bij groepen met een lage verspreidingsgraad. Trivers bedoeld dat de kans dat actoren opnieuw met elkaar in contact komt dan groot is, waardoor ook de kans om de geste te retourneren hoger is. De Nederlandse vastgoedwereld is te kenmerken als een kleine wereld, een hecht (ons kent ons) netwerk. Op meerdere plaatsen werken dezelfde actoren in wisellende samenstellingen aan gebiedsontwikkeling, vrij vertaald is er een lage verspreidingsgraad onder de actoren die deelnemen aan de Nederlandse gebiedsontwikkeling. Wederkerige reciprociteit komt vaker voor in (4) groepen die minder hiërarchisch georganiseerd zijn, dit gaat op voor de teams die werken aan gebiedsontwikkeling. Hoewel het hele artikel aanbevelingswaardig is belicht ik hier twee uitspraken welke hij doet om wederkerige reciprociteit als onderliggend menselijk psychologisch systeem te doorgronden:

“Een complex regulerend systeem: het menselijk altruïstisch systeem is gevoelig en instabiel. Vaak loont het om vals te spelen, namelijk wanneer de partner er niet achter komt, wanneer de partner niet zal stoppen met zijn altruïsme jegens de valsspeler - zelfs als hij erachter komt - of wanneer het onwaarschijnlijk is dat hij lang genoeg overleeft om een wederdienst te voldoen. Bovendien is de perceptie van subtiel valsspelen erg moeilijk te doorgronden. Gezien dit instabiele karakter van het systeem, waarbij een zekere mate van bedrog adaptief is, zal natuurlijke selectie snel doorslaan naar de ontwikkeling van een complex psychologisch systeem in elk afzonderlijk individu. Dit systeem reguleert zowel de eigen altruïstische en valsspelende tendensen, als de reactie op deze tendensen bij anderen” (Trivers, 2002).

Trivers trekt dit gedrag door naar groepsprocessen: Genetische selectie zou daar tot meer complexe interacties moeten leiden dan bij interacties tussen twee personen. Genetische selectie zou hebben geleid tot het leren herkennen van de altruïstisch en bedrieglijk gedrag van anderen en het helpen van groepsgenoten bij het ontdekken van bedriegers door ervaringen te delen en onderling (ongeschreven) regels af te spreken (Trivers, 2002). Trives sluit het artikel af door te stellen dat: “de inherente instabiliteit van het prisoner’s dilemma, gecombineerd met zijn importantie voor menselijke evolutie, heeft geleid tot de evolutie van een zeer complex systeem”[8]. Ook bij de gebiedsontwikkeling, waar nauw in groepsverband wordt samengewerkt, betekent dit dat menselijk gedrag niet kenbaar is en daardoor ook nauwelijks voorspelbaar is.

Een ander voor gebiedsontwikkeling van belang zijnde ontdekking van Trives is de mate waarin mensen situaties overschatten. Hoewel zelfbedrog geen enkel evolutionair doel lijkt te dienen verklaart Trivers dat bedrog een fundamenteel onderdeel uitmaakt van onze communicatie. Het is een hoog ontwikkelde vorm van communicatie bij de mens, welke er toe leidt dat we feiten en motieven wegdrukken naar ons onderbewuste (Trivers, 2002). Als redenen voor bedrog in communicatie noemt Trivers onder andere dat het een vorm van zelfpromotie is, bedreigingen worden genegeerd en kansen vergroot. We schotelen onszelf een positieve toekomst voor. Een (milde) vorm van bedrog is het strategisch handelen zoals hiervoor behandeld. Dit wordt gecombineerd met wat Trivers de “fictieve verhalen over de intentie” noemt. Een onderbewuste motivatie om een bepaald vaak (nog lang) niet haalbaar doel na te streven, terwijl we bewust een continue rationele

[8] Waarbij hij in de laatste zin van het artikel concludeert dat dit één van de redenen zou zijn van de plotselinge groei van de menselijke hersenen tijdens het Pleistoceen (Trivers, 2002)

gedachtestroom ervaren die het handelen (voor onszelf) rechtvaardigt. Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi, 1998) noemt 'het ontbreken van zelfbewustzijn', als één van de elementen van een stadium van flow. Dit leidt tot een situatie waarin mensen door grove overschatting risico's nemen met de kans dat het doel niet wordt gehaald[9]. Dit zet de moed en het durf die een gezamenlijke ambitie voortbrengt (zie '2.3 Ambitie') in een heel ander daglicht. Een ambitie wordt dan een dogma, nagestreefd door een groep verblind door zelfbedrog. Er zit dus een dunne scheidslijn tussen een ambitie en een dogma. Csikszentmihalyi betiteld het als: "de activiteit wordt een doel op zich" (Csikszentmihalyi, 1998). Ook voor groepen is het mogelijk om gezamenlijk aan zelf- of groepsbedrog te doen, waarbij de individuele effecten onderling worden versterkt. In '2.3 Ambitie' haalde ik het voorbeeld van 'de man op de maan' aan als een succesvolle ambitie, bereikt met veel moed en durf. Trivers haalt ook het NASA voorbeeld aan en gebruikt een analyse van Feynman om te laten zien hoe een ambitie een dogma wordt.

Nadat de Amerikanen een man op de maan hadden gezet, was er geen ambitie meer en werd koortsachtig naar nieuwe doelen gezocht om de NASA organisatie te handhaven (een organisatie uit zijn voegen gebarsten door geld, mankracht en regeldruk). Overheid en publiek moesten tevreden gesteld worden. De nieuwe ambitie werd om herhaaldelijk bemande vluchten naar de ruimte te maken doormiddel van het Space Shuttle Programma:

Jaren '60	*Doel*	· *Man op de maan* · *Geen conflict met het grote publiek* · *Geen interne conflicten* · *Bottom up organisatie*
	Resultaat	*Succes*
Jaren '70	*Doel*	· *Handhaaf een 5 miljard kostende bureaucratie* · *Het publiek moet overtuigd worden – herhaalde bemande vluchten via het shuttle programma* · *Management en werkvloer verliezen contact. De top wenst de ware feiten over veiligheid niet te kennen (Zelfbedrog!)* · *Top down organisatie*
	Resultaat	*De Challenger verongelukt*

Zelfbedrog in groepen kan dus catastrofale gevolgen hebben. Oorlogen zijn hiervan wel het meest prangende bewijs. Het zelfbedrog van een groep botst dan met buitenstaanders. Robert Trivers haalt een studie van Wrangham aan die concludeert dat bij interactie met groepsleden zelfbedrog wordt geremd door twee krachten. (1) Bij een gedeeltelijke overlap tussen groeps- en eigenbelang geeft men een groter gewicht aan de mening van anderen. Feedback vanuit de groep corrigeert het zelfbedrog dan deels. (2) In interactie tussen rivaliserende groepen vinden deze processen van correctie van het bedrog door de andere groep (de buitenstaanders) niet plaats, omdat men niet gevoelig is voor, noch de kritiek van de buitenstaanders accepteert. Zelfbedrog heeft dan vaak tot gevolg dat de morele standaard, fysieke kracht en moed van de buitenstaanders worden onderschat, omdat dit beeld niet wordt geremd door feedback vanuit die buitenstaander of de overlap tussen de eigenbelangen en de belangen van de buitenstaander. Dit resulteert in een falend mechanisme van beoordeling van de ander. Waarschijnlijk leidend tot agressief gedrag als de groepen met elkaar geconfronteerd worden, waarbij beide groepen bevooroordeeld zijn door een onrealistische overschatting van zichzelf en onderschatting van de ander. De kans op conflicten neemt hierdoor toe. De strijd levert meer verlies op dan gedacht, zonder dat daar evenredig grote voordelen voor één van de groepen tegenover staan (Trivers, 2002).

Zonder oorlog te willen projecten op gebiedsontwikkeling is het toch interessant om de vergelijking te maken tussen twee groepen, te weten de groep die aan de gebiedsontwikkeling werkt (professionals uit het 'vak') en

[9] Taleb refereert aan dit verschijnsel door cynisch op te merken dat hij door deze menselijke eigenschap elke maand bij een nieuw restaurant kan eten, ondanks dat empirisch aangetoond is dat de meeste restaurants binnen een jaar failleren.

de buitenstaanders, oftewel de burgers. Vaak is er heftig verzet tegen de plannen die de gebiedsontwikkeling beoogt. Veelal wordt dit toegeschreven aan het Nimby-effect, bovenstaande analyse van zelfbedrog laat zien dat het niet alleen de burger is die schuld zou hebben aan een dergelijke reactie, maar dat ook bij de professionals aan de gebiedsontwikkeling een mate van zelfbedrog en overschatting kan optreden, waardoor bij het naar buiten brengen van de plannen onbegrip tussen partijen ontstaat omdat men het eigen handelen bevooroordeeld. De confrontatie loopt daardoor soms hoog op.

De vraag is vervolgens hoe voorkomen kan worden dat een ambitie veranderd in een dogma. Trivers (Trivers, 2002) geeft aan dat het helpt om meerdere alternatieven te beschouwen. Bij het kiezen tussen alternatieven weegt men de keuzes meer rationeel, dan wanneer er slechts één optie is, welke onderhevig kan zijn aan een vorm van zelfbedrog, door een rationele gedachtestroom die de gekozen optie voor de betreffende actor(en) als de best mogelijke uitkomst rechtvaardigt.

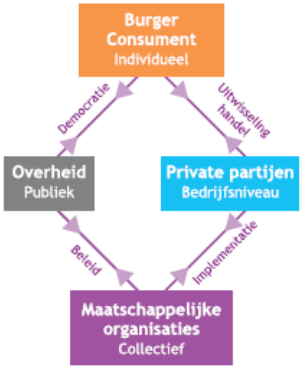
Uit bovenstaande tekst kunnen we concluderen dat gedrag van actoren niet kenbaar en voorspelbaar is. Bovendien is het van belang om te realiseren dat er altijd sprake zal zijn van een momentopname, omdat zoals hierboven beschreven het handelen van actoren onderhevig is aan inherente instabiliteit. De bruin en Heuvelhof geven hieraan de volgende beschrijving: “De actorenscan is niet eenmalig, maar hoort permanent, ingebed in het proces, plaats te vinden. De reden daarvoor is tweeledig: belangen zijn niet volledig kenbaar en belangen en standpunten kunnen in de loop van het proces veranderen, onder meer onder invloed van dit proces zelf” (Bruijn et al., 2002).

Moet de conclusies dan zijn dat actoren irrationeel en bedrieglijk zijn? Dat in onderlinge communicatie chaos en disorder de boventoon voeren? Nee, daarvoor hebben we als mensheid samen teveel geslaagde doelen bereikt. Er moeten dus ook tegenkrachten zijn aan irrationaliteit en bedrog. Volgens Misztal is ‘vertrouwen’ het mechanisme dat ons beschermt tegen voornoemde chaos en disorde (Misztal, 2001). Maar wat is vertrouwen? Het betekent dat je risico’s accepteert die inherent zijn aan een relatie met iemand. Vertrouwen stabiliseert de sociale orde, omdat het sociale complexiteit reduceert en vertrouwen functioneert als smeermiddel voor coöperatie omdat zij wederzijdse verwachtingen over reciprociteit versterkt (Misztal, 2001). “Vertrouwen is niet onvoorwaardelijk en ontstaat zeker niet spontaan. Een betrouwbare partner zal zijn afspraken nakomen, zelfs al zijn deze niet volledig geformaliseerd. Vertrouwen heeft een zekere vorm van wederkerigheid” (Koelewijn, 2009). In de definities komt terug dat het hebben van vertrouwen een zeker risico in zich heeft, dat vertrouwen een wederzijdse en afhankelijke relatie is en er sprake moet zijn van een vorm van wederkerigheid. Vertrouwen creëert dus orde. Misztal noemt de voorspelbaarheid, betrouwbaarheid en legitimiteit van deze (sociale) orde de synthetische criteria van normaliteit. “Vertrouwen, als het gevolg van situationele normaliteit, reduceert de complexiteit van een situatie en verhoogt de kans op coöperatie” (Misztal, 2001). Blijkbaar onderkent de mens (onderbewust) de inherente instabiliteit van haar sociale interacties en de gelaagde en complexe aard van onze sociale realiteit, zoals ook hiervoor reeds beschreven. Maar wenst zij door middel van gezamenlijke interactie een gezamenlijke definitie van de situatie als ‘normaal’ te formuleren (Misztal, 2001). Deze beschrijving komt overeen met de definitie van communicatief handelen zoals door Wierdsma gehanteerd (Wierdsma, 2001). Communicatief handelen resulteert dus uiteindelijk in een oriëntatie op onderling vertrouwen. Deze gezamenlijke definiëring van wat men als normaal vaststelt baseert men op zowel een repertoire van normatieve regels, als op een reeks van strategieën voor individuen om te voldoen aan de groepsverwachting (Misztal, 2001). Hieruit kan geconcludeerd worden dat het voor groepen van belang is om een gemeenschappelijk beeld en gemeenschappelijke regels te hebben en elkaars verwachtingen te kennen om de situatie en elkaars gedrag als normaal te kunnen formuleren.

Het belang van de gemeenschappelijke ambitie is in ‘2.3 Ambitie’ behandeld. Hieronder diep ik de onderdelen die aan de ambitie gelieerd zijn verder uit, namelijk de belangen en regels voor de gebiedsontwikkeling:

Belangen:

Actoren in gebiedsontwikkeling representeren vaak een bepaalde groep. Deze groep heeft bepaalde belangen. Veelal representeren de vertegenwoordigers van deze groepen, de belangen van deze groepen. Eén van de voorwaarden die Bruijn, Heuvelhof (Bruijn et al., 2002) aan een goed proces stellen is de bescherming van core values. Het is de garantie dat een partij door de uitkomsten van het proces niet in zijn kernwaarden wordt aangetast.



Figuur 25 Verschillende partijen met verschillende belangen die zich verhouden via spanningsvelden (Zeeuw, 2007)

Je mag er van uitgaan dat de persoonlijke visie op bepaalde kwesties aansluit bij de visie van de groep die je vertegenwoordigt. Als dit niet het geval is dan werkt iemand niet vanuit overtuiging, maar puur om materialistische redenen voor een bepaalde groep. Mijns inziens is er een groot afbreukrisico als dit soort personen deel uitmaken van je project omdat (1) Zij geen bijdrage kunnen leveren aan de gezamenlijke visie, omdat ze al een disbalans hebben tussen de persoonlijke visie en groepsvisie die ze vertegenwoordigen en omdat (2) zoals Csikszentmihalyi het stelt: “werkgenot voortkomt uit een intrinsieke waarde, die het werk de moeite waard maakt, deze ‘passie’ leidt er toe dat wij met plezier nieuwe uitdagingen en manieren van handelen oppakken” (Csikszentmihalyi, 1998). We kunnen dus concluderen dat er zeer veel verschillende visies en belangen op elkaar moeten passen bij gebiedsontwikkeling; de persoonlijke visie moet passen op de belangen van de organisatie die men vertegenwoordigd. Er dient gezocht te worden naar een gezamenlijke ambitie die bestaat uit een overlap van de belangen van de verschillende organisaties, respectievelijk persoonlijke visies van de actoren. Deze gemeenschappelijkheid moet tot uiting komen op de meerdere niveaus die de gemeenschappelijke ambitie kenmerken: team-, project en productvisie (zie ‘2.3 Ambitie’). Door belangen (core values) kenbaar te maken en te integreren in een gemeenschappelijke ambitie, wordt het handelen van actoren verklaard en daardoor herkend als ‘normaal’ gedrag voor de betreffende partij.

Regels:

Complexiteit wordt mede veroorzaakt door interacties tussen actoren, diezelfde actoren willen de complexiteit onderdrukken door een situatie als normaal (voorspelbaar, betrouwbaar en legitiem) te bestempelen. Het streven naar de normale en dus beheersbare situatie geschiedt veelal door (het opleggen van) regels. Augustine (Augustine, 2005) stelt dat vele bedrijven (in de software sector) ongeacht grootte of complexiteit nog steeds ten onrechte van mening zijn, dat door rigide controle en een strakke discipline complexiteit beteugeld kan worden. Door deze mentaliteit, worden methoden en procedures geïmplementeerd, zelfs in kleinere organisaties, die continue lijken te groeien in omvang en complexiteit. Hoewel het voor velen tegennatuurlijk zal voelen is het daarom dus goed om simpele regels met elkaar te formuleren. Het statement van Dee Hock in ‘Birth of the chaordic age’ kan het niet beter formuleren: “Simple, clear purpose and principles give rise to complex, intelligent behavior. Complex rules and regulations give rise to simple stupid behavior” (Augustine, 2005). De natuur bewijst dat simpele spelregels complex gedrag kan voortbrengen. Een veel aangehaald voorbeeld is dat van zwermen vogels. Ook Augustine gebruikt dit voorbeeld.

Bij bestudering en modellering van zwermen vogels kwam men er achter dat er slechts drie simpele regels golden voor alle vogels (er was dus niet één manager in de zwerm):

1. *Scheiding: Vermijd in het gedrang te komen en vermijd obstakels*
2. *Uitlijning: Stuur mee met de algemene richting van je zwermgenoten*
3. *Cohesie: Houdt een gemiddelde afstand tot je zwermgenoten*

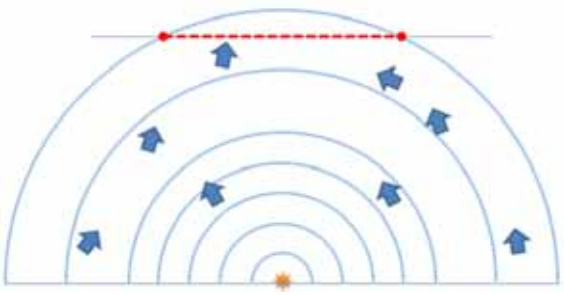
Figuur 26 Foto's van zwermen spreeuwen in Syd Jylland, Denemarken. Het fenomeen staat bekend als 'Black Sun'

Het is dus de kunst (want het is verdraaid moeilijk) om simpele werkbare regels te bedenken en implementeren. Augustine (Augustine, 2005) stelt dat er twee belangrijke factoren van invloed zijn op de implementatie van regels, ten eerste dient er een fit met de context te zijn en ten tweede is er interactie met de context nodig. Een fit met de context is van belang omdat verschillende organisatieomgevingen om verschillende procesregels vragen. Interactie met de context speelt ook een rol omdat projecten/processen (zo ook gebiedsontwikkeling) open systemen zijn die interactie met de context hebben. Dit betekent dat er niet één set van regels als 'de beste' aangewezen kan worden. Beide factoren moeten in achting worden genomen als regels worden bedacht en geïmplementeerd om mismatches te voorkomen. De regels moeten zo opgesteld worden dat ze bijdragen aan de voor de organisatie gewenste uitkomsten, wat ook de acceptatie van de regels bevordert. Immers, in het kader van vertrouwen zijn de regels de handvatten om een situatie nog als 'normaal' te kunnen beschouwen.

Volgens Goffman is sociale interactie niet alleen afhankelijk van routine en het volgen van de regels, maar ook van ons vermogen om uitdrukking te geven aan én de intenties te kunnen lezen achter menselijk gedrag (Misztal, 2001). Zie hier het probleem dat ontstaat als gevolg van (zelf)bedrog, die een instabiele situatie in de hand kan werken, waardoor vertrouwen snel geschonden is[10]. Wederom wordt het vertrouwen genoemd als de tegenkracht van bedrog."Het is een essentiële component van onze dagelijkse interactie, het helpt ons om informatie te versimpelen, reduceert complexiteit en beschermt ons tegen de ambiguïteit en onzekerheid van vele situaties" (Misztal, 2001).

[10] Niet voor niets luidt het spreekwoord: Vertrouwen komt te voet en gaat te paard

Door voorgaande beschouwing van menselijk handelen wil ik duidelijk maken dat er een continue inherente instabiliteit heerst - een onkenbaarheid van ons eigen handelen - welke we als groep willen bedwingen. In wezen wensen we dus complexiteit te controleren, die we veelal zelf creëren. De enige manier om orde te bewerkstelligen is door elkaar te vertrouwen. Voorwaarden zijn dat we regels volgen, een gezamenlijke visie hebben en elkaars belangen en dus beweegredenen voor bepaald gedrag kennen. In dit laatste geval erkennen we de situatie als normaal, een dergelijke situatie geef ik in Figuur 27 weer:



Figuur 27 Pijlen (actoren) zijn gericht, er is vertrouwen, het is mogelijk om voortgang te ontwikkelen richting een gezamenlijke ambitie

Figuur 28Pijlen (actoren) zijn ongericht, er is geen vertrouwen, er is geen gemeenschappelijke ambitie, men overtreedt de regels of kent elkaars belangen niet. Er is dus geen voortgang richting een gezamenlijke ambitie mogelijk

Elke actor wordt in het model gerepresenteerd door een pijl. Deze pijl heeft een oneindige hoeveelheid vrijheidsgraden. De richting van de pijl is dus een momentopname (status quo). Wat het model wil aantonen is dat als de meerderheid van de pijlen naar hetzelfde doel (in dit geval de gemeenschappelijke ambitie) zijn gericht, het mogelijk is om gezamenlijk verder te komen. Hoe meer pijlen gelijkgericht zijn, hoe meer overeenstemming er is om naar een gezamenlijke ambitie toe te werken. Dat wil dus ook zeggen dat zal één van de pijlen tegengesteld is gericht, een ambitie nog steeds haalbaar is, als de overige pijlen (actoren) maar genoeg gericht zijn op het wel realiseren van de ambitie. Als de pijlen niet gericht zijn, is er geen communicatief handelen en zal het proces niet een volgende stap in de goede richting kunnen zetten. Omdat niet aan de voorwaarden voor een normale situatie wordt voldaan ontbreekt vertrouwen. Vooralsnog laat ik de mate van invloed van de verschillende actoren op het proces (bijvoorbeeld pijlen van verschillende grootte) en de mogelijkheid van partijen om hindermacht uit te oefenen (bijvoorbeeld te verbeelden door een pijl met een afwijkende kleur) buiten beschouwing. Het streven zou moeten zijn om alle pijlen 'gericht' te krijgen, dat is al een uitdaging op zich.

Samenvattend zou ik alle besproken kenmerken van gedrag via een voorbeeld verhelderen. Daartoe gebruik ik de situatie anno 2009 die momenteel de hele wereld raakt. Een veelgehoorde opmerking is dat de kredietcrisis voortduurt door gebrek aan onderling *vertrouwen* tussen banken. De wereld ziet er dus uit als in Figuur 28. Koelewijn (Koelewijn, 2009) beschrijft de kredietcrisis als volgt: "*De voordelen van de globalisering zijn groot. Arbeid en kapitaal kunnen waar dan ook ter wereld optimaal worden ingezet*". De wereld was in een situatie als geschetst in Figuur 27. "*De keerzijde van dit succes is ook risico's wereldwijd verspreid raken. Risico's zijn steeds moeilijker traceerbaar en het valt ook steeds moeilijker vast te stellen wie welke risico's loopt. Dit gegeven heeft de kredietcrisis aanzienlijk versterkt*". Het landschap veranderde dus, subtiele en geleidelijke veranderingen (verspreiding van risico's) leiden tot een grote verandering, hierover meer in '2.5 Context'. Blijkbaar waren onze regels niet ingesteld op deze interactie met het landschap. Het slechte of verslapte toezicht wordt wel aangehaald als één van de regels die niet genoeg is nagekomen. "*De globalisering had nog andere belangrijke gevolgen. Het vertrouwde systeem van governance brokkelde af. In toenemende mate verschoof de macht naar aandeelhouders, die eenzijdig stuurden op aandeelhouderswaarde. De agressieve aanval op de ABN Amro was daarvan een goed voorbeeld. Achteraf bezien kende het systeem van aandeelhouderskapitalisme een aantal essentiële tekortkomingen. De focus lag te eenzijdig op alleen de belangen van de aandeelhouders*". In plaats van meerdere alternatieven/belangen prevaleert er slechts één belang, het gevaar van zelfbedrog ligt op de loer! "*De sturing op aandeelhouderswaarde ging gepaard met beloningssystemen die het management*

aanzetten tot het nemen van grote risico's". En inderdaad, de ambitie werd een dogma. De verborgen ambitie van de eigen bonus wordt gladgestreken door een gedachtestroom dat de handelwijze ook maatschappelijk verantwoord is en de bonusregels creëren een omgeving waarin de gekozen handelingen als 'normaal' worden beschouwd. Het collectief zelfbedrog bevindt zich op het hoogtepunt. "*Daarbij is het probleem dat er een bonus wordt uitgekeerd als de doelen worden gehaald, maar dat de consequenties in het geval van het niet halen vaak beperkt zijn*". Voorwaarden voor altruïsme vallen weg onder het systeem, er is geen wederzijdse afhankelijkheid, de banken hebben een monopoliepositie. Er is een grote mate van hiërarchie en de hoewel ook hier het verspreidingsgebied van het organisme (de bankier) relatief klein is bevinden ze zich in een collectieve staat van groepsbedrog, niet meer in staat om zichzelf te corrigeren / noch correctie van buitenaf (governance) accepterend.

Een gebiedsontwikkeling is dus een continu proces van wisselende stadia, van een normale situatie, naar een situatie waarin men op zoek is naar deze 'normaliteit'.

Concluderend zijn de aanknopingspunten voor *actoren* als volgt:

- Actoren handelen zowel communicatief als strategisch, beide vormen zijn niet te onderscheiden, ze zijn dus ambigu;
- Door overschatting wordt een ambitie een dogma, waardoor grote risico's worden genomen als er sprake is van zelfbedrog;
- Als er sprake is van het nastreven van één enkel alternatief ligt groepsbedrog snel op de loer, mede omdat de wenselijkheid van dit alternatief gerechtvaardigd wordt door een onderbewuste gedachtestroom, handelen is dan ambivalent;
- Er is een inherente instabiliteit in het handelen van actoren als gevolg van de ambivalentie en ambiguïteit van de communicatie. Menselijke interactie is daardoor niet kenbaar en nauwelijks voorspelbaar;
- Actoren streven naar normaliteit, een situatie die betrouwbaar, voorspelbaar en legitiem is, omdat daar vertrouwen uit voorkomt;
- Voorwaarden voor vertrouwen zijn het volgen van regels, een gezamenlijke visie en elkaars belangen en dus beweegredenen voor vertoond gedrag kennen;
    - Een gezamenlijke visie: Een ambitie zorgt voor een roer om het proces op koers te houden wanneer dat moeilijk wordt, omdat de ambitie het belang van de lange termijn oplossing borgt (zie '2.3 Ambitie').
    - Gezamenlijke regels: Formuleer simpele regels die een fit hebben met de omgeving en interactie hebben met de omgeving, dat wil zeggen, voorbereid zijn op veranderingen.
    - Maak je belangen kenbaar: Bescherming van core values van de actoren.
- Vertrouwen ontstaat alleen maar door handelen en ervaring (doen wat je beloofd) en is niet bij woord over te brengen;
- Een gebiedsontwikkeling is dus een continu proces van wisselende stadia, van een normale situatie, naar een situatie waarin men op zoek is naar deze 'normaliteit'.

2.5 Context

Het is moeilijk om voorspelling te doen, vooral over de toekomst (Taleb, 2007).

Een gebiedsontwikkelingsproces staat niet op zich. In '2.4 Actoren' is de invloed van actoren (in termen van complexiteitsleer: het initiële actiesysteem) op de koers van het proces uitgediept. Dit is een interne invloed, er zijn echter nog twee externe invloeden te onderscheiden. Ten eerste de invloed van andere processen (in termen van complexiteitsleer: omringende actiesystemen) en ten tweede de invloed van de omgeving (in termen van complexiteitsleer: context). Dynamiek in het proces wordt dus veroorzaakt door: "het actiesysteem, omringende actiesystemen en de context. Implementatie vindt plaats in het landschap waarin deze drie componenten elkaar wederzijds beïnvloeden" (Teisman, 2008). Een gebiedsontwikkelingsproces staat in wisselwerking met de context. Maar: "Niet alleen het proces, maar ook het landschap evolueert" (Teisman, 2008). De invloed van de context op het proces wordt ook onderkend door Gladwell: "Processen blijken ontvankelijk te zijn voor voorwaarden en omstandigheden die in verband staan met de tijdstippen en plaatsen waarop en waar ze zich voordoen" (Gladwell, 2006). De kracht van de context moet niet onderschat worden, omdat men uiterst ontvankelijk is voor veranderingen in de context. De contextuele veranderingen die van invloed zijn op processen zijn van een andere aard dan we normaal gesproken vermoeden (Gladwell, 2006, Taleb, 2007). Taleb noemt veranderingen die in de context optreden en ons (keer op keer) weten te verassen 'zwarte zwanen'. Hij onderscheid twee 'werelden':

Mediochristian: Een enkele observatie heeft geen wezenlijk effect op het totaal. Er komen dus weinig extremen voor. De verschijnselen uit Mediochristian kennen dus een standaardverdeling, in te delen volgens de Gauss-kromme. Een voorbeeld van een dergelijke indeling is de lengte van mensen, neem 100 mensen en er is er geen een twee keer zo lang. Mediochristian heeft vaak betrekking op fysieke, tastbare zaken die niet schaalbaar zijn.

Extremistian: Het totaal aantal waarnemingen kan ingrijpend worden beïnvloed door een enkele waarneming. Een voorbeeld is inkomensverdeling, neem 100 mensen en als er één miljonair tussenzit, heeft dit grote impact op het gemiddelde. Extremistian betreft vaak niet tastbare, virtuele zaken. Hedendaags is de lijst van fenomenen die behoren tot het Extremistian langer dan die behoren tot het Mediochristian.

Extremistian veroorzaakt zwarte zwanen. In Mediochristian kan voldoende data iets vertellen over wat je te wachten staat, in Extremistian is dit niet het geval. Omdat één enkele gebeurtenis het gehele fenomeen kan beïnvloeden. Dit is het geval met bijvoorbeeld inkomen, aantal boekverkopen, aantal hits op Google of het aantal bewoners dat jouw gebiedsontwikkeling steunt[11]. Dit noemen we een zwarte zwaan.

Zwarte zwanen hoeven niet per se negatief te zijn. Er zijn ook hele positieve zwarte zwanen, vaak in de vorm van serendipiteit[12], bijvoorbeeld de ontdekking van antibiotica, de opkomst van Google had niemand voorspeld en was dus ook een zwarte zwaan die voor de oprichters gunstig uitpakte. Het grote probleem is dat wij zwarte zwanen behandelen, als waren het gebeurtenissen uit Mediochristian. Via Gauss-curve[13] schatten we de kans is dat een gebeurtenis optreedt, dit geeft ons een vals gevoel van vertrouwen en voorspelbaarheid. Banken hebben in de IFRS regels zich verplicht om risicoanalyses uit te voeren, gebaseerd op standaardverdelingen. Omdat beurskoersen zich in Extremistian bevinden ben ik benieuwd welk model de kredietcrisis had voorspeld. Het probleem van Extremistian is dat ze niet voorspelbaar is, toch blijven wij onze risicomodellen loslaten op zaken die zich in Extremistian bevinden. Maar hoe gaan we dan wel met Zwarte Zwanen om? Taleb (Taleb, 2007) doet de volgende aanbevelingen:

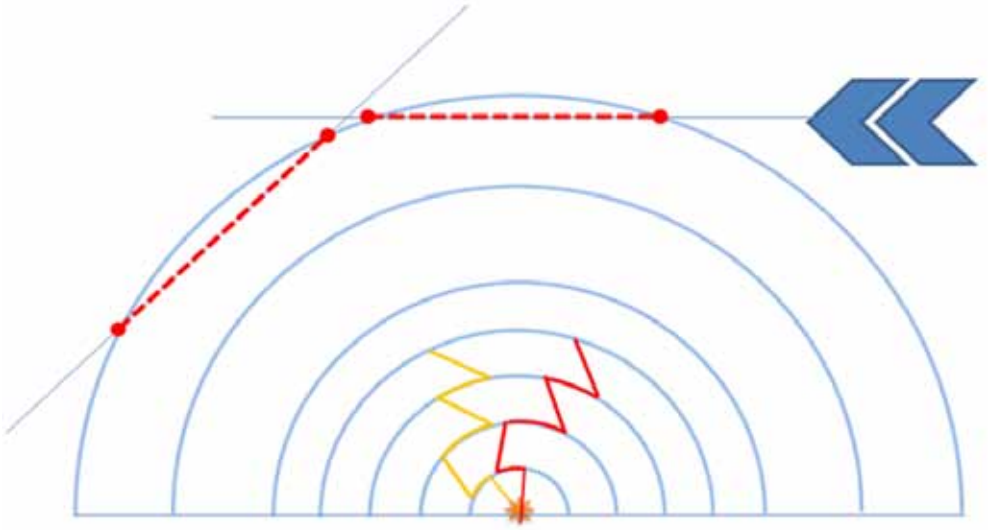
[11] Taleb haalt verder het voorbeeld van de kalkoen aan. Stel je je leefwereld voor als kalkoen, elke dag wordt je gevoederd, in de tijd neemt je gewicht toe (gewichtsverdeling is een gebeurtenis uit Mediochristian). Jouw verwachting is dat je elke dag opnieuw gevoederd wordt. Deze verwachting is een extrapolatie vanuit het verleden naar de toekomst. Tot die één enkele gebeurtenis uit Extremistian op 25 december, die je niet had voorspeld en je hele wereld verandert.

[12] Door Pek van Andel beeldend omschreven als: *het zoeken naar een speld in een hooiberg, en eruit rollen met een boerenmeid*.

[13] Door Taleb omgedoopt tot 'de Grote Intellectuele Fraude'

- Maak een verschil tussen positieven en negatieve zwarte zwanen. Zwarte zwanen kunnen ook positief zijn, als bijvoorbeeld een minimum aan inspanning een grote opbrengst veroorzaakt. Negatieve zwanen kunnen veel schade veroorzaken. Taleb raadt dus ook aan om asymmetrie toe te passen, zet weinig in op zeer risicovolle (lees: schaalbare) acties en zet de meerderheid van je geld/inspanning in op veilige, maar vaak minder renderende (lees: minder schaalbare) acties.
- Focus niet op het precieze en locale. Door tunnelvisies wordt je harder verrast, want het maakt je kwetsbaarder voor de zwarte zwanen die je niet verwacht.
- Grijp elke kans, want ze zijn zeldzaam, zeldzamer dan je denkt. Een positieve zwarte zwaan is als een window of opportunity van Kingdon.
- Pas op voor precieze en exacte plannen[14]. Vaak zijn het schijnnauwkeurigheden gebaseerd op modellen die uitgaan van een standaarddeviatie, terwijl het fenomeen zich in Extremistian bevindt.

Opvallend is dat in de meeste modellen de focus op het eigen proces ligt en de context, in ieder geval niet visueel, wordt meegenomen. In '1.1 Een waarschuwing vooraf' zijn daarom vijf aandachtspunten uit het boek van Taleb gegeven die mij moeten behoeden om zwarte zwanen niet uit te sluiten in mijn model. De conclusie uit de daar genoemde vijf redenen is dat de mens niet in staat is zwarte zwanen te (kunnen) herkennen. Een zwarte zwaan is dus een wezenlijke en onvoorziene wijziging in de context, van invloed op het proces. Zwarte zwanen vestoren daardoor autopoietische sturing (vasthoudende sturing op harde doelen, planningen en budgetten), want: "als het landschap verandert, dan zouden dramatische wijzigingen in gedrag en scope overwogen moeten worden om te 'overleven'" (Teisman, 2008). Dat een wijziging in het landschap ook de scope kan beïnvloeden heeft mij er toe doen besluiten dit in het model als volgt visueel te presenteren:



Figuur 29 De ambitie 'kantelt' door een niet door de actoren te beïnvloeden wijzing in de context

Ik zie de context als een grote pijl, die grote invloed kan hebben op het proces. Deze contextuele verandering kan zelfs van dien orde zijn, dat het je ambitie (Teisman noemt het scope) wijzigt. Je ambitie krijgt als het ware een dreun. Het proces dat tot dan toe in de gebiedsontwikkeling was gevolgd kan niet meer leiden tot de gemeenschappelijke ambitie zoals voorheen geformuleerd. Deze gewijzigde ambitie, vraagt daarmee om een gewijzigde koers. Een koerswijziging vraagt te allen tijde om een zoektocht naar de nieuwe ambitie. Dit zal bij '2.9 Zoektochten' uitgebreider aan bod komen.

[14] Minister Bos verklaarde na de redding van ING: "Er is een kans van 30 procent dat het minder gaat, en 70 procent dat het beter gaat" (http://www.nrc.nl/nieuwsthema/kredietcrisis/article2133242.ece/Critici_Bos_onderschat_risico_hulp_ING), als dit (en dat is waarschijnlijk zo) is voorspeld met een risicomodel op basis van standaarddeviatie, dan houd ik mijn hart vast.

Om het tastbaarder te maken sluit ik dit hoofdstuk af met een voorbeeld van veranderende context. Een voor de hand liggend voorbeeld in deze tijd zou de kredietcrisis (het gevolg van een uiterst schaalbaar fenomeen) zijn, die partijen dwingt tot herzien van de ambities die ze hadden. Een ander en subtieler voorbeeld is één van de best-practices van de werkgroep sociaal-fysiek van de G27 (KEI, 2008), een best practice is de vrije positie van het gebiedsontwikkelingsteam om autonoom te mogen opereren. Inmenging van bestuurders hebben grote invloed op het proces. Vanuit het hier gepresenteerde context-denken is dat te verklaren doordat de bestuurder die op afstand van het proces staat gezien kan worden als een externe invloed. Beleidsveranderingen en gemeenteraadverkiezingen bevinden zich in Extremistian. Een bestuurder die zich (niet-structureel) in het gebiedsontwikkelingsproces mengt en daarmee de vrije positie van het gebiedsontwikkelingsteam aantast kan worden beschouwd als een zwarte zwaan die de scope en gedrag van het proces behoorlijk kan beïnvloeden.

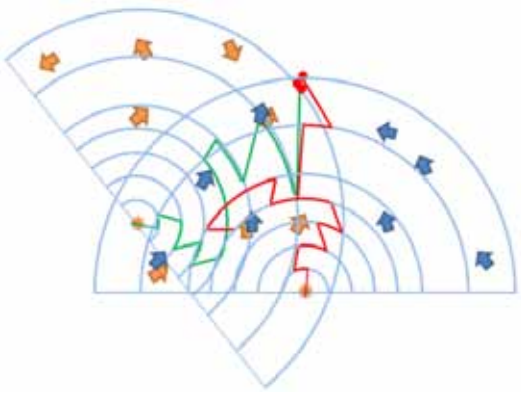
Concluderend zijn de aanknopingspunten voor *context* als volgt:

- Dynamiek in het proces wordt dus veroorzaakt door: het actiesysteem, omringende actiesystemen en de context. Samen vormen ze het landschap;
- Een proces staat in wisselwerking met zijn omgeving. Niet alleen het proces, maar ook het landschap evolueert;
- Verschijnselen zijn onder te verdelen in:
    - Mediochristian: Vaak tastbare, niet schaalbare, fenomenen. Een extra waarneming beïnvloedt de standaardverdeling van de groep niet.
    - Extremistian: Vaak niet tastbare, schaalbare, fenomenen. Een enkele waarneming heeft grote invloed op de gehele verzameling waarnemingen. Als gevolg hiervan kunnen deze fenomenen niet in een standaardverdeling ingedeeld worden.
- Een Zwarte Zwaan is een fenomeen die voortkomt uit Extremistian, een zwarte zwaan is een wezenlijke en onvoorziene wijziging in de context, van invloed op het proces. Hierdoor neemt de context zelf de vorm van een zwarte zwaan aan;
- De mens is niet in staat Zwarte Zwanen vooraf te (kunnen) herkennen. Mede als gevolg van tunnelvisie, de behoefte om alles te willen verklaren en controleren en de onderbewuste gedachtestroom die ons handelen voor onszelf rechtvaardigt (zie ‘2.4 Actoren’);
- Je hebt positieve en negatieve Zwarte Zwanen;
- Zwarte Zwanen verstoren autopoietische sturing;
- Ben maximaal extern georiënteerd, als je open staat voor signalen van wijzigingen in de context ben je het minst verrast als deze wijziging werkelijk optreedt;
- Een zwarte zwaan kan een gemeenschappelijke ambitie doen kantelen, waardoor gezocht moet worden naar de nieuwe gemeenschappelijke ambitie. In wezen is dit een gedwongen vorm van adaptieve sturing.

2.6 Het landschap

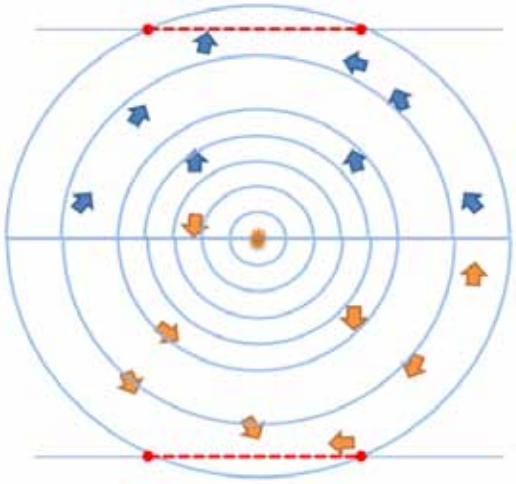
In de vorige twee hoofdstukken zijn twee van de drie onderdelen die het landschap bepalen behandelt, namelijk het initiële actiesysteem en de context. In dit hoofdstuk behandel ik de invloed van omliggende actiesystemen op het initiële actiesysteem en sluit af met een beschouwing van het gehele landschap. Processen kunnen in elkaar invloedssfeer raken, waardoor er synergie of tegenwerking kan optreden. Processen raken elkaar bijvoorbeeld als men met hetzelfde gebied of onderwerp bezig is of als een actor in meerdere processen deelneemt. Omdat veel van de theorie uit de vorige hoofdstukken ook van toepassing is op omliggende actiesystemen beperk ik me tot het visualiseren van de invloed die twee actiesystemen op elkaar kunnen uitoefenen.

Bij complementaire processen ziet het model er uit als in Figuur 30. Maar het kan ook zo zijn dat er meerdere groepen actoren zijn, elke groep streeft – binnen dezelfde gebiedsontwikkeling – een andere ambitie na, met als gevolg discours. De ambities zijn tegenstrijdig, ik visualiseer dit door mijn model om te klappen. Er ontstaat in wezen een cirkel, zie Figuur 31. Het zal duidelijk zijn dat dit een stroef proces wordt. Als er al überhaupt sprake kan zijn van een proces. Want ik heb tot op heden het model altijd als halve cirkel gevisualiseerd, omdat ik van mening ben dat om een gebiedsontwikkelingsproces te starten, op zijn minst voldoende draagvlak moet zijn onder een minimum aantal actoren om een ambitie te kunnen formuleren. In voorkomende gevallen zou het echter zo kunnen zijn dat twee groepen actoren elk een tegengestelde ambitie nastreven.

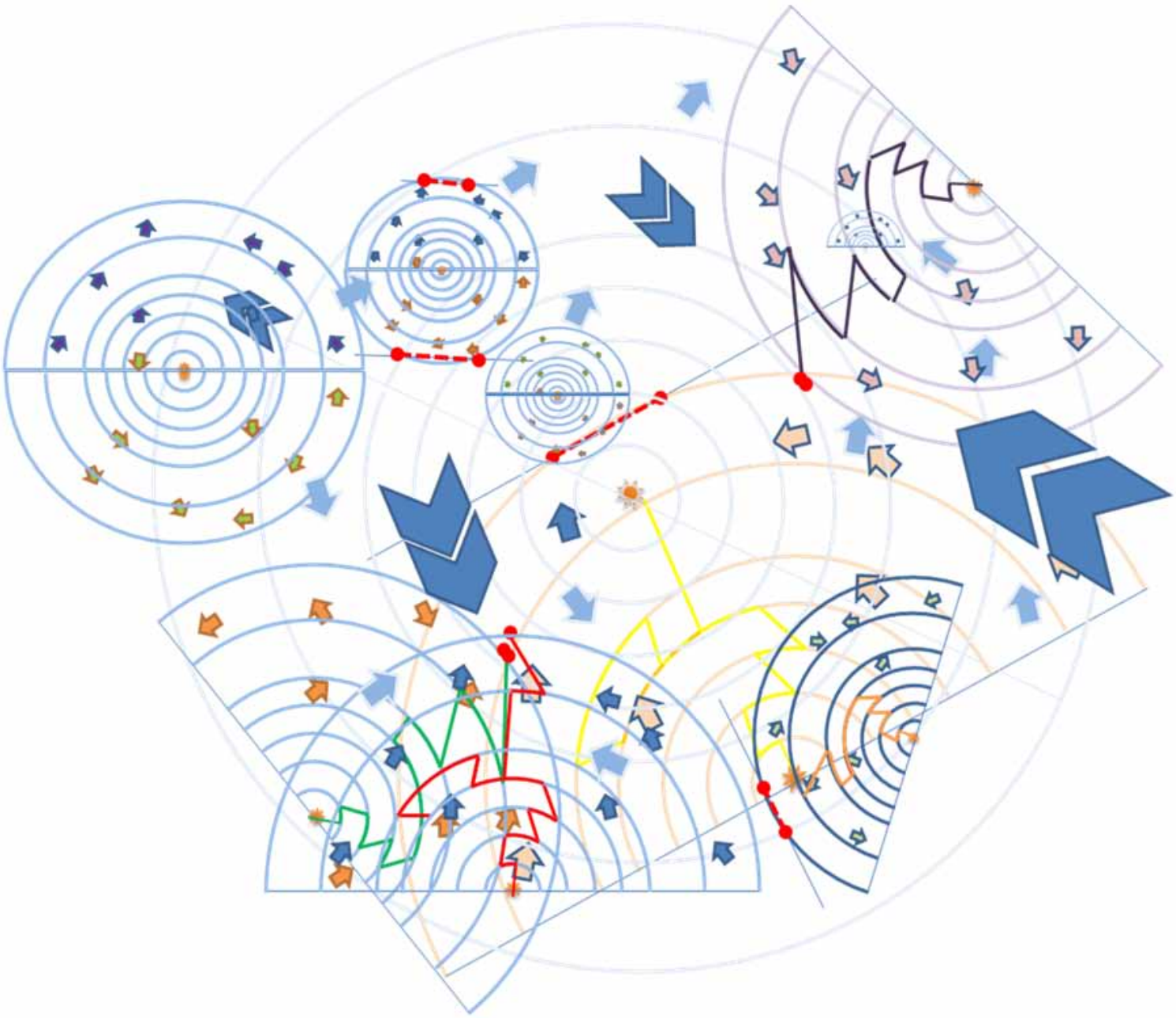


Figuur 30 Twee actiesystemen met een complementair doel, namelijk eenzelfde gemeenschappelijke ambitie

Het hele landschap zouden we dus kunnen beschouwen als meerdere actiesystemen, van verschillende omvang, schaalniveaus, inhoud en tijdspanne, met verschillende soms gelijkgerichte en soms tegengestelde ambities. Van Randeraat (Randeraat, 2006) beschrijft deze interconnectiviteit als een systeem met verschillende subsystemen “met een onnavolgbaar patroon van acties en reacties, een systeem waarin individuele actoren geen sturing meer kunnen geven, maar een systeem dat zichzelf stuurt” (Randeraat, 2006). Dit systeem brengt Zwarte Zwanen voort. Figuur 32 visualiseert dit landschap.



Figuur 31 Twee actiesystemen met een tegengestelde ambitie, het proces komt niet of nauwelijks op gang

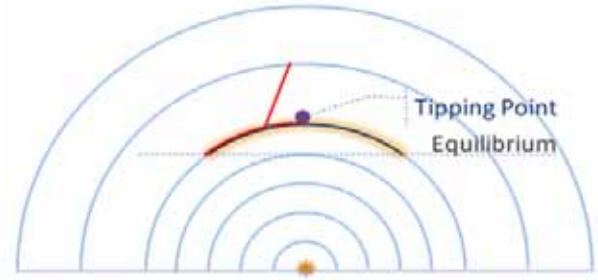


Figuur 32 Het complexe landschap van interfererende systemen van verschillende aard en schaal geprojecteerd

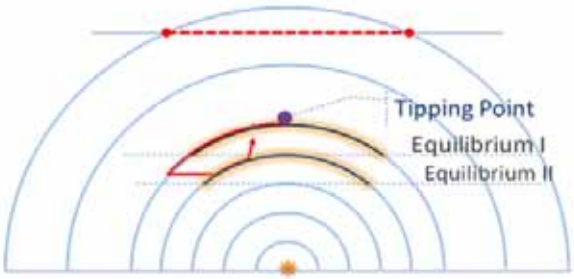
Dit hoofdstuk eindigt niet zoals de andere hoofdstukken met aanknopingspunten. Het doel is om door middel van visualisatie inzicht te geven in de op elkaar inwerkende krachten van het landschap. Bovenstaande figuur toont negen processen met in totaal ca. 60 actoren. Bij AM – het bedrijf waar ik werk – hebben we momenteel 9 projecten in uitvoering in Noord-Brabant. De project- en stuurgroepen van ieder van die projecten bestaan uit om en nabij 7 personen, in totaal dus ca. 60 personen. Ik wil hiermee zeggen dat, ondanks de complexiteit van bovenstaande prent, het nog maar een fractie van het gehele complexe landschap is dat op ons handelen ingrijpt.

2.7 Evenwicht en omslagpunten

Omdat alle ingrediënten die van invloed zijn op het proces in mijn model nu aanwezig zijn licht ik in dit gedeelte toe hoe het proces in het model ingetekend kan worden. Behalve dat de ronden dienen om de positie in het proces aan te geven is er nog een reden om ze op deze wijze te schematiseren. Ze geven het continue labiele evenwicht aan waarin een gebiedsontwikkelingsproces zich bevindt. Het proces kan men zich voorstellen als een bal die bovenop een boog ligt. Kleine incrementele veranderingen (in de complexiteitsleer 'attractors' genaamd), hetzij veroorzaakt door de actoren, hetzij door veranderingen in de context of door invloed vanuit omliggende systemen, leiden tot belangrijke en vaak onvoorziene veranderingen in koers en resultaat (Teisman, 2008). Visueel geef ik dit in mijn model weer als het aan het rollen brengen van de bal. Het is visueel voorstelbaar dat een tegenkracht de bal naar de andere kant zal doen rollen. Deze tegenkracht wordt gevormd doordat de actoren de neiging hebben om evenwicht te bereiken via autopoietische sturing (gefixeerde budgetten en harde planningen). Als men teveel tegenkracht geeft verkeert men onmiddellijk in de onfortuinlijke situatie dat evenwicht doorslaat naar de andere kant en dat de bal weer gaat rollen. Als de afwijking te groot wordt is het voor het actiesysteem niet meer mogelijk is om 'de bal terug te rollen'. De zone waarin het nog mogelijk is om door tegenkracht 'de bal terug te rollen' noem ik de evenwichtszone of in goed Engels het 'Equilibrium'. Deze term komt uit de complexiteitsleer: "Een periode waarin een stabiele combinatie van invloeden van het initiële actiesysteem, omliggende systemen en context optreedt" (Teisman, 2008). Visueel is de zone waarin evenwicht mogelijk is, de zone die zich boven een fictieve lijn bevindt die de betreffende ronde doorsnijdt en in oranje is weergegeven in Figuur 33. De lijn is zodanig getrokken dat hij het hoogste punt van de voorgaande ronde raakt. Immers, als men door deze evenwichtsgrens heen zakt is de weg van de minste weerstand om horizontaal over te steken naar een vorige ronde om vanuit daar (daar komt men dan in het evenwichtsgebied van de voorgaande ronde uit) weer op te schalen naar de verlaten ronde, in Figuur 34 is dit weergegeven. Op deze manier maakt mijn model het mogelijk om 'stappen terug te zetten' in een gebiedsontwikkeling, mocht dit nodig zijn of niet anders kunnen omdat het proces zo ver uit evenwicht is dat het voor de actoren niet meer mogelijk is om voldoende tegenkracht te ontwikkelen om de bal weer naar evenwicht terug te duwen.



Figuur 33 Het proces is voor te stellen als een bal op een boog die in continu labiel evenwicht verkeert



Figuur 34 Als een proces door het evenwicht 'zakt' kan horizontaal overgestoken worden naar de vorige ronde, om vanaf daar opnieuw de sprong naar de volgende ronde te maken

Een evenwichtsperiode is dus van korte duur en als manager heb je geluk als je deze korte periode kan benutten om te sturen op wat oorspronkelijk was afgesproken (Teisman, 2008). De vraag is uiteraard hoe je weet of je je nog in equilibrium bevindt of dat je zo ver bent 'afgegleden' dat beter horizontaal overgestoken kan worden. Juist hier wil ik met mijn model een antwoord opgeven. Voor een goede werking van het model neem ik de volgende stellingen als uitgangspunt:

1. Men stuurt altijd aan op het realiseren van de ambitie
2. Men is zich er van bewust als geen voortgang wordt geboekt
3. Sprongen naar een volgende ronde kunnen alleen gemaakt worden vanuit het equilibrium

Het resultaat van stelling 1 is dat men 'de bal' altijd naar een volgende ronde wil stuwen, deze opstuwende kracht brengt de bal altijd in de richting van het equilibrium. Als vervolgens blijkt dan ondanks actieve sturing

een volgende ronde niet wordt bereikt, is men blijkbaar niet in staat om de sprong naar de volgende ronde te maken. Er is dan blijkbaar geen voortgang. De constatering dat er geen voortgang is, is een gezamenlijke conclusie van de actoren. De tijd voordat deze conclusie getrokken wordt kan per gebiedsontwikkeling verschillen. Om het proces weer in de juiste richting te sturen wordt aanbevolen om horizontaal oversteken (terug naar het resultaat van de vorige ronde) en van daaruit weer opschalen naar de volgende ronde.

Over de oorzaken van evenwichtsverlies kom ik in '2.9 Zoektochten' terug. Mijn model heeft als 'interventie-instrument' het doel om actoren te confronteren met de fase waarin men zich bevindt.

Omslagpunten:

De zojuist geponeerde stelling 3 "sprongen naar een volgende ronde kunnen alleen gemaakt worden vanuit evenwicht" impliceert dat er op een gegeven moment een sprong gemaakt wordt naar een volgende ronde. Dit stadium van het model noem ik de systeemsprong en eigenschappen en voorwaarden behandel ik in '2.8 Systeemsprongen'. Het is een moment waarop alle onderdelen van model in de juiste combinatie t.o.v. elkaar staan om de sprong naar de volgende ronde mogelijk te maken. Van Randeraat definieert systeemsprongen als "het gezamenlijke beeld kan worden bestendigd en overgedragen naar een hogere orde" (Randeraat, 2006). Het initiële actiesysteem, omliggende systemen en context zijn dan in evenwicht. Alle actoren zijn gericht op het bereiken van een gezamenlijke ambitie en het is alsof vanzelf de sprong naar een volgende ronde wordt ingezet. In wezen zijn de invloeden die een dergelijke sprong mogelijk maken net zo te typeren als de attractors die de bal continu uit het labiele evenwicht brengen, maar nu ten faveure van het proces. In zijn boek 'het beslissende moment' noemt Gladwell dit een omslagpunt: "Uiteindelijk vormen omslagpunten de bevestiging van het vermogen tot verandering en tot intelligent handelen. Kijk maar naar de wereld om je heen. Misschien maakt ze een onbeweeglijke, onverbiddelijke indruk. Maar zo is ze niet. Door de lichtste druk – op de juiste plaats – kan ze volledig veranderen" (Gladwell, 2006). Hoewel Gladwell een aantal factoren benoemt die deze omslagpunten beïnvloeden, reduceert hij complexiteit tot enkele elementen en worden deze los van elkaar beschreven. Het proces laat zich echter niet vangen in deze losstaande beschrijvingen, want: "wat bij de aanvang van een proces een hoofdlijn lijkt, kan na verloop van tijd tot een detail verworden. Een beweging andersom is ook mogelijk: een detail kan achteraf een cruciale beslissing blijken te zijn" (Bruijn et al., 2002). Ook Teisman beschrijft hoe: "een combinatie van kleine wijzingen belangrijke en vaak onvoorziene veranderingen voortbrengen" (Teisman, 2008). . Taleb (Taleb, 2007) gaat nog verder door te stellen dat het achteraf niet eens mogelijk is om het detail op te sporen dat het omslagpunt heeft veroorzaakt. Als voorbeeld van een kleine verandering die grote gevolgen heeft wordt vaak het paradigma aangehaald van de ontdekking die Lorentz deed toen hij via zijn modellen het weer wilde voorspellen. Het aantal variabelen was zo groot, dat de uitkomsten steeds varieerden. De trilling van een vlindervleugel in India kan daardoor al invloed hebben op het ontstaan van een orkaan in Mexico. Door heel veel data en analytische modellen zijn we nu in staat om het weer met enige nauwkeurigheid een aantal dagen vooruit te voorspellen. Het voorspellen van de toekomstige situatie door modelmatig variabelen door te reken noemt Taleb een voorwaarts proces. Om achteraf de vlinder op te speuren die de orkaan is Mexico heeft veroorzaakt, een achterwaarts proces, is zelfs nog vele malen onmogelijker dan het voorwaartse proces. Laten we dus niet de illusie hebben dat we de details die omslagpunten veroorzaken achteraf kunnen kennen. Veel belangrijker is ons te concentreren op de voorwaarden die een omslagpunt mogelijk maken:

- Omslagpunten zijn mogelijk als het proces in equilibrium is: Een periode waarin een stabiele combinatie van invloeden van het initiële actiesysteem, omliggende systemen en context optreedt (Teisman, 2008).
- Er moet gestuurd worden op een gezamenlijke ambitie, waarbij: "Iedere actor zijn of haar eigenbelang erin moet herkennen en tegelijkertijd de meerwaarde van het gemeenschappelijke moet zien" (Randeraat, 2006).

- Omdat omslagpunten veelal worden veroorzaakt door een combinatie van kleine veranderingen zijn ze noch vooraf, noch achteraf te voorspellen. Het zijn bedreigingen of kansen (serendipiteit) waarop flexibel ingespeeld moet worden als ze zich voordoen.
- Het tweede punt is een vorm van autopoietische sturing, het derde punt een vorm van adaptieve sturing. “Een combinatie van deze complementaire benadering en wisselende inzet van beiden lijkt essentieel voor het managen van complexiteit” (Teisman, 2008). Zoals uit punt 2 en 3 blijkt geldt deze managementbenadering ook voor het laten ontstaan van omslagpunten.

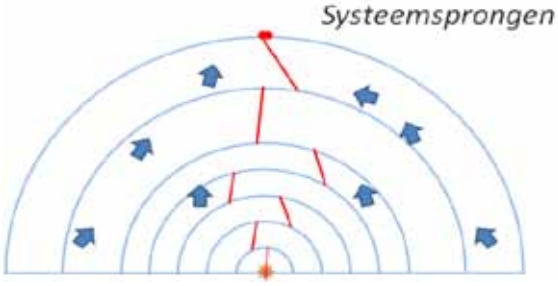
2.8 Systeemsprongen

In ‘2.7 Evenwicht en omslagpunten’ hebben we laten zien dat na een omslagpunt door de actoren een koers wordt ingezet, waarbij in samenwerking naar de gemeenschappelijke ambitie wordt toe gewerkt. Van Randeraat (Randeraat, 2006) definieert dit proces, waarbij het eigen belang en gemeenschappelijk belang in synergie zijn, als co-evolutie. Het proces ontwikkelt zich als het ware naar een volgende ronde. Het is versnelling die in de complexiteitsleer bekend staat als een systeemsprong. Omdat dergelijke sprongen snel tot resultaat leiden (in grote stappen, snel thuis) is er door Csikszentmihalyi onderzoek gedaan naar de elementen die nodig zijn om in een “bijna automatische, moeiteloze, maar uiterst geconcentreerde staat van bewustzijn” (Csikszentmihalyi, 1998) te komen, hij noemt dit flow. Csikszentmihalyi benoemt negen voorwaarden voor flow. De eerste voorwaarde is in ‘2.3 Ambitie’ al genoemd en is de voorwaarde dat men (1) een duidelijk doel voor ogen heeft. In ‘2.4 Actoren’ zijn achtereenvolgens de voorwaarden aangehaald, (2) geen angst om te falen, (3) van zelfbewustzijn is geen sprake en (4) de activiteit wordt een doel op zich’. Vier andere elementen van Csikszentmihalyi hebben allemaal te maken met de voortgang van het proces (Csikszentmihalyi, 1998):

5 “Actie en bewustzijn zijn één”: Men concentreert zich op de bezigheid, het bereiken van een gemeenschappelijk doel.
6 “Afleidingen worden uit het bewustzijn verbannen”: Er is een diepe concentratie, vandaar dat de sprong ook zo resoluut is en zonder omwegen.
7 “Het besef van tijd raakt in de war”: Paradoxaal genoeg wordt de tijd vergeten op het moment dat de grootste voortgang (een systeemsprong) wordt gemaakt.
8 “Er is evenwicht tussen uitdaging en vaardigheid”: Onze vermogens sluiten goed aan bij de gelegenheid tot actie. De sprong gaat niet te snel (uitdaging), noch te langzaam (verveling) voor de actoren.

Systeemsprongen modelleer ik als volgt:

Het model gebruikt korte rechte lijnen naar een volgende ronde, omdat in een staat van flow ‘afleidingen worden verbannen’ en men dus in één rechte lijn op het doel afstevent. Van Randeraat en Csikszentmihalyi schetsen respectievelijk de randvoorwaarden en de staat waarin men verkeert tijdens systeemsprongen, maar verklaren de systeemsprongen niet.



Figuur 35 Systeemsprongen naar een volgende ronde, zodra actoren gelijkgericht staan

Van Dinten (Dinten, 2006) doet dit wel door de evolutie in stappen te ontleden. Hij hanteert voor evolutie de term die ook van toepassing is op de systeemsprongen die wij in dit gedeelte beschrijven, namelijk: “Geleidelijke voortschrijding naar het betere, hogere of complexere” (Dinten, 2006). Overigens zegt dit niets over de snelheid van een evolutie, Darwin dacht dat evoluties tergend langzame processen waren (Darwin, 1859), maar modern onderzoek toont aan dat evoluties bij soorten al binnen een jaar waarneembaar zijn

(Ridley, 2009). Het verloop van evoluties[15] wordt door van Dinten (Dinten, 2006) in een magistraal knap staaltje denkwerk ingedeeld in zes stadia:

1 Herhalen: Een verschijnsel treedt meerdere malen op.
2 Handhaven: Het verschijnsel blijft optreden en vormt een vast patroon.
3 Groeien: Patronen herhalen zich, vallen samen met andere patronen en komt in wisselwerking te staan met de omgeving.
4 Variëren: Verandering van samenhang tussen verschijnselen, gezien vanuit de observator.
5 Differentiëren: Verandering van de samenhang tussen verschijnselen, gezien vanuit de omgeving van de observator.
6 Animiseren: Het verschijnsel is op zichzelf in de omgeving komen te staan van waaruit andere verschijnselen te duiden zijn en een nieuwe stavolutie mogelijk is.

Gezien het abstractieniveau van deze verklaring van evoluties zal ik aan de hand van een voorbeeld uit de gebiedsontwikkeling proberen het gebruik van deze analyse te verduidelijken:

Zodra partijen elkaar hebben gevonden en de grenzen van de gebiedsontwikkeling zijn min of meer vastgesteld, beginnen ontwerpers de eerste strepen op papier te zetten om het gebied opnieuw in te richten. Dit gebeurt meerdere malen, het proces herhaalt zich. Deze 'pennenstreken' worden vervolgens elke keer na overleg over de inrichting van het gebied aan het papier toevertrouwd, het verschijnsel handhaaft zich. Van 'pennenstreken' worden vervangen door kleurenprenten met sfeerimpressies, het verschijnsel groeit. Naarmate de gewenste ontwikkeling meer vorm krijgt in een programma van eisen voor het gebied worden hiervoor verschillende alternatieven ontworpen, het verschijnsel varieert. Nadat de alternatieven tijdens een inloopavond zijn gepresenteerd aan het publiek worden de ontwerpen aangepast naar aanleiding van de reacties, het verschijnsel differentieert. Uiteindelijk wordt één van de ontwerpen vastgesteld als masterplan, het verschijnsel animiseert tot een op zichzelf staande verschijningsvorm.

Maar hoe herken je een evolutie. Van Dinten (Dinten, 2006) wijst er op dat we aan eenmalig waargenomen verschijnselen geen betekenis geven. We geven pas betekenis aan verschijnselen als we het patroon herkennen en kunnen benoemen. Het verschijnsel is dan reeds geëvolueerd (van Dinten moet dit de geanimiseerde staat), waardoor beschrijving van het verschijnsel pas achteraf plaatsvindt[16]. Door sensibel te zijn voor onze omgeving is het mogelijk om patronen eerder te herkennen. Hoe omgevingsbewuster we zijn, hoe eerder we patronen zullen herkennen. Overigens is het dan de vraag of de waarnemer niet met het patroon interfereert, wat invloed op de ontwikkeling heeft. Een ander kenmerk van evoluties is namelijk hun broosheid, tijdens alle stadia kan de evolutie afbreken. Tevens is niets te zeggen over de richting van een systeemsprong.

Het interessante van de stadia die van Dinten definieert is dat hij op allerlei verschijnselen losgelaten kan worden. Het verklaart het verloop van een evolutie. Als we er dus vanuit mogen gaan dat evoluties deze stadia doormaken, dan zouden we deze stadia moeten herkennen in tal van fenomenen binnen de gebiedsontwikkeling, of vice versa, als de processen passen op de hier geschetste stadia dan is evolutie mogelijk. Van Randeraat definieert zes stappen om tot een systeemsprong te komen (Randeraat, 2006):

1. Openen: De kans op interacties verhogen door openen van processen;
2. Intensiveren: Op het juiste moment de hoeveelheid interacties vergroten;
3. Versnellen: De snelheid waarmee de interacties ontstaan vergroten;
4. Verbeteren: De kwaliteit van interacties verhogen zodat zingeving en betekenis ontstaat;
5. Overdragen: Het verder brengen van het gemeenschappelijke beeld naar de volgende procesronde;
6. Inbedden: Het afstemmen van de processtructuur en de handelingselementen op de structuren en methoden zoals bij achterliggende organisatie reeds bekend.

[15] Van Dinten spreekt zelf over Stavolutie: Stadiumgewijze evolutie
[16] Biologen werken veelal op deze wijze. Natuurlijke selectie binnen soorten wordt achteraf verklaard.

'Stap 1 – openen' is te koppelen aan de stadia 'Herhalen' en 'Handhaven' van een evolutie. Er daarbij vanuit gaande dat als de kans op interacties wordt vergroot er ook een patroon ontstaat waarin interacties worden aangegaan. 'Stap 2 en 3 intensiveren en versnellen' staan gelijk aan het stadium 'Groeien' van een evolutie. Het verschijnsel neemt dan in omvang toe en het patroon versneld. 'Stap 4 – verbeteren' heeft betrekking op het 'Variëren' van de interacties, actoren zoeken naar een voor hen zinvolle uitkomst door verschillende uitkomsten met elkaar te delen. 'Stap 5 – overdragen' doet vermoeden dat een geanimiseerd stadium is bereikt, er is immers een resultaat voortgekomen uit het proces. Dat zou betekenen dat het stadium 'Differentiëren' uit de evolutie is overgeslagen. Differentiëren wilde zeggen; de betekenis die de omgeving aan het verschijnsel geeft. Dit lijkt overeen te komen met 'stap 6 – inbedden' uit het model van van Randeraat. Het is dus de vraag of - naar analogie van de stadia van een evolutie - stap 5 en stap 6 uit het model van van Randeraat niet omgedraaid kunnen worden? Dit is best voorstelbaar, dan wordt een uit variatie voorgekomen resultaat voorgelegd aan 'de omgeving', de achterliggende organisatie zal dan invloed uitoefent op dit resultaat. Onmiskenbaar zal deze omgeving het resultaat beïnvloeden, het resultaat differentieert daardoor. Zodra een voor de actoren en voor de omgeving acceptabel resultaat is bereikt is het 'geanimiseerd' en kan het resultaat overgedragen worden naar de volgende ronde.

En hoe zit het dan met zwarte zwanen?

Graag zou ik nog een exercitie doen met het model van van Dinten. Ik vraag me af hoe Zwarte Zwanen op zijn stadia reageren. Zwarte Zwanen passen namelijk niet binnen de definitie van evolutie als 'Geleidelijke voortschrijding…'. Zwarte Zwanen verschijnen schoksgewijs, plotseling en onverwacht. In '2.5 Context' is een onderscheid gemaakt tussen de werelden Mediochristian en Extremistian. De fenomenen die optreden binnen Mediochristian zijn niet schaalbaar. Zwarte Zwanen bevinden zich in Extremistian en zijn schaalbaar. Dit komt volgens Taleb (Taleb, 2007) omdat er geen tegenkracht is die ze in hun groei beperkt. We hebben op deze wereld geen reuzen en dwergen rondlopen, maar alleen mensen met een lengte die standaard verdeeld is. De zwaartekracht lijkt ons te behoeden voor extremen. Extremistian kent geen tegenkracht, mede omdat de verschijnselen niet tastbaar zijn. Volgens mij ligt hierin de sleutel die het model van van Winden wel toepasbaar maakt op Zwarte Zwanen en bovendien verklaart waarom men ze niet aan ziet komen, waarom ze ons overvallen. Ook Zwarte Zwanen hebben een stadium waarin het fenomeen zich herhaalt, handhaaft en (vaak explosief) groeit. Voordat Google doorbrak was het al wel op internet aanwezig, voordat de kredietcrisis doorbrak waren patronen (als je sensibel genoeg was) al zichtbaar. Ook het stadium van Variëren gaat nog op, Google had echt niet in één maal zijn definitieve vorm, de makers hebben daarmee geëxperimenteerd. De kredietcrises kende varianten, denk alleen al aan de veelheid aan derivaten (Futures, Opties en Swaps) in verschillende producten zoals olie, hypotheken en credit card schulden. Toch overviel het verschijnsel ons, we hadden Google, de kredietcrisis was een feit. Het verschijnsel was geanimiseerd. Dit betekent dat er een stap is overgeslagen in de stadia van evolutie van van Winden, het verschijnsel is niet gedifferentieerd. Verandering van samenhang door de omgeving vindt niet plaats. Kortom, een Zwarte Zwaan kent een vijf stadia evolutie: herhalen, handhaven, groeien, variëren en animiseren[17]. Differentiëren door de omgeving ontbreekt! En juist die omgeving van vele Zwarte Zwanen zijn wij – de initiële, maar ook de omliggende actiesystemen. Daarom zien we Zwarte Zwanen niet aankomen en kunnen we ze dus ook niet voorspellen. Ze krijgen geen tegenkracht en ontstaan (animiseren) daardoor voor onze ogen. Vice versa, hadden we ze wel zien aankomen, dan hadden we er invloed op uitgeoefend / gedifferentieerd en hun evolutie vertraagd, maar dan waren het weer geen Zwarte Zwanen geweest. Zwarte Zwanen gehoorzamen dus wel aan de wetten van de evolutie, ze slaan alleen één stadium over, dit maakt ze letterlijk en figuurlijk zo schokkend.

[17] Overigens verklaart dit mijns inziens de voorliefde van veel aanhangers van complexiteit voor Fractals. Ook die herhalen en handhaven zich op meerdere niveaus, groeien en variëren en leveren op zich zelf staande (geanimiseerde) complexe figuren op. Ze differentiëren niet, fractals zijn net zoals Zwarte Zwanen ongeremd.

Concluderend zijn de aanknopingspunten voor *systeemsprongen* als volgt:

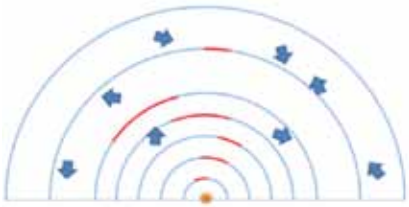
- Voorwaarde voor systeemsprongen is dat eigen belangen van actoren en de gemeenschappelijke ambitie in overeenstemming zijn;
- Tijdens een systeemsprong verkeren de actoren in een staat van 'flow', er is een diepe concentratie op de bezigheid, het bereiken van een gemeenschappelijk doel. Dit verklaart waarom de evolutie als sprong aanvoelt, er zijn geen afleidingen, men gaat recht op zijn doel af. Verkeert men in deze staat dan werkt sturing alleen maar verstorend en moet men het proces 'loslaten';
- Er zijn zes stadia die het verloop van een evolutie kenmerken;
- Evoluties zijn broos en kunnen in elk stadium afbreken;
- Hoe omgevingsbewuster men zich opstelt, des te groter de kans dat men patronen herkent die uiteindelijk tot evolutie leiden;
- De context (zwarte zwanen) is te typeren als een evolutie die het stadium van differentiatie – invloed op het verschijnsel uitgeoefend door de omgeving - overslaat.

2.9 Zoektochten

I still haven't found what I'm looking for[18]

Ik dacht dat '2.8 Systeemsprongen' mij de meeste problemen zou opleveren, omdat ik niet wist of er voldoende literatuur voorhanden was om het op gebiedsontwikkeling te projecteren. Echter, er is meer literatuur te vinden over systeemsprongen, dan over zoektochten. Met alle opgedane kennis tot op heden zal ik proberen om een aantoonbare oorzaak voor zoektochten te vinden, gekoppeld aan mogelijke sturingsprincipes om een zoektocht om te buigen naar een systeemsprong. De oorzaken van zoektochten zijn te vinden in de krachten die het proces van de koers willen doen afwijken. Het is het landschap dat inwerkt op het proces, we onderscheiden:

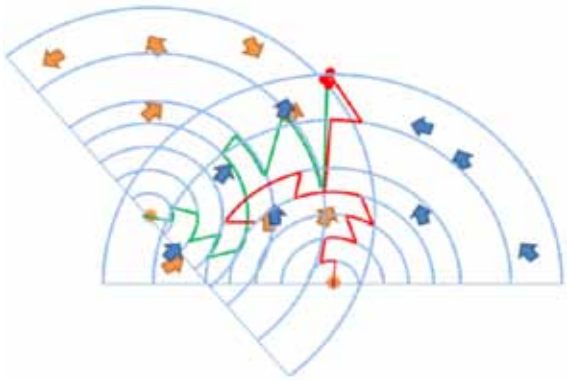
1) <u>Initieel actiesysteem:</u> zoals in '2.4 Actoren' aangegeven bestaat het initiële actiesysteem uit de actoren die deelnemen aan de gebiedsontwikkeling. Het handelen van deze actoren is ambivalent en ambigu en alleen indien er een gemeenschappelijke ambitie wordt gedefinieerd, waarin men de persoonlijke belangen verwezenlijkt ziet en vertrouwen in elkaar heeft zal het mogelijk zijn om voortgang te boeken. De zoektocht bestaat uit het continue (her)vinden van een gemeenschappelijke ambitie, "tijdens deze zoektochten kunnen betekenisvolle verbindingen ontstaan, waarbij actoren zowel hun eigen belang gediend zien, als een gemeenschappelijk belang herkennen" (Randeraat, 2006). Men varieert een gezamenlijke ambitie net zolang tot hij voor alle actoren bijdraagt aan de persoonlijke belangen. De zoektocht bestaat dus uit het variëren van eigen belangen om te komen tot een gemeenschappelijke ambitie. Autopoietische sturing, gericht op het vastleggen van commitment voor de gemeenschappelijke ambitie 'richt' de actoren. Randvoorwaarde is wel dat er vertrouwen is als basis voor coöperatief gedrag tussen de actoren, zodat men zich ook laat 'richten'.



Figuur 36 Zoektocht door ongerichte actoren

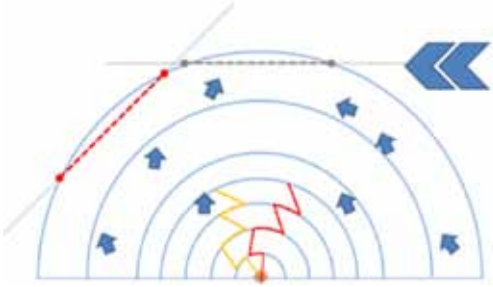
[18] U2, I still haven't found what I'm looking for, The Joshua tree, 1987

2) Omliggende actiesystemen: zoals in '2.6 Het landschap' aangegeven kunnen er ook andere actiesystemen zijn die interfereren met het initiële actiesysteem. Binnen de gebiedsontwikkeling gebeurt dit vaak als binnen één gebied meerdere actiesystemen verschillende ambities willen realiseren (rood, groen, blauw of sociaal, fysiek, economisch). Deze ambities kunnen tegengesteld zijn of elkaar versterken. Het is dus van belang om de gemeenschappelijke ambitie van het andere actiesysteem te kennen. De wijze van sturing hangt vervolgens af van de wisselwerking die optreedt met het omliggende actiesysteem. De zoektocht bestaat dan in wezen uit het aftasten van de ambitie van het andere actiesysteem, vervolgens kan dit, in meer of mindere mate, tot bijstelling (differentiatie) van de eigen of andermans ambitie leiden (adaptatie) of het negeren van andermans ambitie (autopoietie).



Figuur 37 Zoektocht door interferentie van een omliggend actiesysteem

3) De context, zoals in '2.8 Systeemsprongen' en '2.5 Context' beschreven moet de kracht van de context niet onderschat worden. Veranderingen in de context zijn onomkeerbaar, onvoorspelbaar, onberekenbaar en onbepaald en daardoor onbeheersbaar. De context evolueert, maar zwarte zwanen uit de context slaan het stadium van differentiatie over. Differentiatie die de omgeving, 'men' aan de verschijnselen zou moeten geven. Doordat 'men' ontbreekt in de evolutieketen van de context is 'men' ook nimmer voorbereid op een verandering in de context. Gedwongen adaptieve sturing is het enige antwoord op wijziging in de context die het proces zodanig beïnvloedt dat de ambitie niet meer haalbaar is in de nieuw ontstane context. De zoektocht bestaat dus in dit geval gelijk aan de adaptatie aan een nieuwe context waarbinnen gezocht moet worden een nieuwe en zinvolle gemeenschappelijke ambitie.



Figuur 38 Zoektocht door wijziging in de context

Bovenstaande leidt tot twee belangrijke conclusies. De eerste is dat er dus drie type zoektochten zijn, die gelijktijdig, maar onafhankelijk van elkaar kunnen optreden. Als er in het proces dus te weinig voortgang plaatsvindt – naar oordeel van de actoren – dan kan reflectie plaatsvinden op het proces door te kijken of één of meerdere zoektochten actief zijn. Zoektochten in de vorm van actoren die niet meer gelijkgericht zijn, de actoren variëren het proces. Er ontbreekt een gemeenschappelijke ambitie of vertrouwen (Figuur 36). Zoektochten in de vorm van (tegen)krachten die er voor zorgen dat de ambitie bijgesteld moet worden (differentiatie). Soms ontstaat dit door interferentie met omliggende actiesystemen (Figuur 37). Soms omdat de context is veranderd en in de nieuwe context de voorwaarden voor realisatie van de initiële visie zijn veranderd. De actoren zijn nog wel gelijkgericht, maar de context is veranderd en ze zullen zich moeten 'herrichten' naar de nieuwe context en daarbij behorende nieuwe gezamenlijke ambitie. (Figuur 38).

Een tweede conclusie is dat zoektochten een onlosmakelijk onderdeel van de evolutie uitmaken. Variatie door het initiële actiesysteem en differentiatie vanuit de omgeving door omliggende actiesystemen of de context zijn stadia van een evolutie. De geleidelijke evolutie die gebiedsontwikkelingsprocessen kenmerkt kan dus worden verklaard vanuit het landschap dat inwerkt (lees: tegenkracht biedt) aan het proces. Als deze tegenkracht te groot is breekt de evolutie af. Al sinds het verschijnen van 'origin of the species' van Darwin is bekend dat natuurlijke selectie leidt tot variatie en dat de best aan de (veranderende) omgeving aangepaste

soort de grootste overlevingskans heeft: “Survival of the fittest”[19]. Maar niet alleen het verschijnsel past zich aan aan de omgeving (variatie), ook de omgeving past het verschijnsel aan (differentiatie). Als we er vanuit gaan dat dit de kern is van “survival”, dan betekent het dat inwerking vanuit het landschap de kans op een succesvol en weerbaar proces vergroot. Zoektochten (variatie en differentiatie) zijn dus een verrijking voor de evolutie omdat processen daardoor beter passen bij het landschap. Zoektochten en systeemsprongen zijn daarmee twee kanten van dezelfde evolutionaire medaille en zonder wrijving glanst maar één kant van de medaille.

Zoektochten verrijken het eindresultaat. Door variatie en differentiatie wordt de weerbaarheid vergroot. Zoektochten moeten dus vooral niet als hinderlijk beschouwd worden. Zoektochten zijn pas hinderlijk (in ieder geval voor het initiële actiesysteem) als de tegenkracht zo groot is dat de evolutie afbreekt. Het landschap bepaald dus of de (systeem)sprong uiteindelijk gemaakt wordt. Waarbij als voorwaarde geldt dat een sprong alleen gemaakt kan worden vanuit evenwicht. Zoektochten moeten dus zo stabiel zijn dat er evenwicht mogelijk is en de sprong naar de volgende ronde ingezet kan worden. De invloed van het landschap op het proces is een glijdende schaal, hoe meer tegenkracht, hoe groter de kans dat de evolutie afbreekt. Hoe minder tegenkracht, hoe sneller de sprong wordt gemaakt, maar hoe minder de kwaliteit van de evolutie is verrijkt.

Concluderend zijn de aanknopingspunten voor *zoektochten* als volgt:

- Er zijn drie typen zoektochten, die onafhankelijk van elkaar kunnen optreden:
    - Zoektocht als gevolg van het niet meer gelijkgericht zijn van actoren. De gemeenschappelijke ambitie of vertrouwen is zoek. Men varieert de gemeenschappelijke ambitie net zolang totdat alle actoren hun persoonlijke belangen er in kennen. Vervolgens helpt autopoietische sturing op een gemeenschappelijke ambitie helpt om een systeemsprong in te zetten.
    - Zoektocht als gevolg van interferentie van omliggende actiesystemen. In wisselwerking met het andere actiesysteem moet worden onderzocht of dit al dan niet leidt tot bijstelling van de eigen of andermans ambitie (of beide).
    - Zoektocht als gevolg van een verandering in de context. Deze veranderingen zijn onomkeerbaar, onvoorspelbaar, onberekenbaar, onbepaald en daardoor onbeheersbaar. Mogelijk is de initiële ambitie in de nieuwe context niet meer realiseerbaar en moet men op zoek naar een nieuwe gemeenschappelijke ambitie. Vasthouden aan de oude ambitie is niet zinvol, slechts door adaptieve sturing kan men opnieuw het fundament voor een systeemsprong leggen.
- Als er geen voortgang in het proces wordt geboekt, zou men moeten reflecteren welke type(n) zoektocht(en) gaande is/zijn;
- Zodra zoektochten zijn afgerond is er een moment van evenwicht in het landschap. Er is dan een fundament voor een systeemsprong. Deze initieert men niet, maar ontstaat vanzelf als er gelijkgerichtheid is;
- Zoektochten en systeemsprongen maken onlosmakelijk onderdeel uit van dezelfde evolutie. Zoektochten zijn de 4^{e} en 5^{e} stadia, respectievelijk ‘variëren’ en ‘differentiëren’ van een evolutie;
- Zoektochten verrijken de kwaliteit van het resultaat van een evolutie, doordat het proces beter past binnen het landschap en daardoor weerbaarder is;
- Invloed van het landschap via variatie en differentiatie op het proces kan gezien worden als een glijdende schaal:
    - Te weinig invloed uitgeoefend door het landschap zorgt voor een kwalitatief minder proces, waardoor het slechter bij het landschap past. Het is dan minder weerbaar.
    - Teveel variatie en differentiatie (teveel tegenkracht) leidt tot het afbreken van de evolutie.

[19] Overigens is dit geen uitspraak van Darwin, maar van Herbert Spencer

2.10 Competenties van een procesmanager

Het mag duidelijk zijn dat alle in voorgaande hoofdstukken gedestilleerde aanknopingspunten nogal wat vragen van de actoren die werken aan een gebiedsontwikkeling. De steeds wisselende situaties zijn niet beheersbaar met onze kennis over het projectmanagement (GOTIK), er zijn andere competenties voor nodig. De afgelopen hoofdstukken hebben mij veel inzicht gegeven in de competenties van een procesmanager, welke ik u niet wil onthouden. Omdat hierover de nodige literatuur bestaat en ik niet teveel wil uitweiden, zoek ik aansluiting bij de bevindingen van Karssenberg (Karssenberg, 2008), zoals gedefinieerd in zijn essay voor de Kei-reeks. Omdat zijn bevindingen een kapstok vormen om mijn aanknopingspunten aan op te hangen:

1. *Passie*: Het werken aan je persoonlijke visie leidt tot werkgenot. Als de persoonlijke visie past binnen de gezamenlijke visie, dan wordt het nastreven van die visie meer dan werken tegen een extrinsieke beloning. Het wordt een passie.
2. *Externe oriëntatie*: Ben zoals van van Dinten en Taleb dat noemen sensibel voor je omgeving, dan vergroot je je vermogen om patronen te herkennen en dus evoluties die betekenis geven te onderscheiden. Vervolgens moet je adaptief zijn om deze wijzigingen ook op te kunnen vangen in je proces.
3. *Creativiteit en innovatiekracht*: Voor schaalsprongen is creativiteit nodig en zoals Einstein al zei: “de belangrijkste problemen zijn niet op te lossen binnen de kaders waarin ze ontstaan”. Het zit in de menselijke genen om nieuwe ontdekkingen te doen, om te scheppen. Dit hebben we ook nodig om te kunnen overleven in complexe en onvoorspelbare milieus (Csikszentmihalyi, 1998).
4. *Ondernemerschap*: Eén van de vier belangrijke proceseigenschappen is ‘voortgang’ (Bruijn et al., 2002), hier hoort een proactieve houding bij.
5. Strategisch vermogen: Het zit in onze genen ingebakken. Strategisch handelen hoeft niet per definitie ‘slecht’ te zijn. Maar omdat in deze scriptie strategisch handelen wordt geassocieerd met een milde vorm van bedrog, wil ik dit kenmerk vervangen door een eigen kenmerk dat ik destilleer uit voorgaande hoofdstukken en ontbreekt in bovenstaande opsomming. Namelijk *Samenwerkingsgerichtheid*.

Zonder dat Karssenberg het wellicht zelf doorheeft creëert hij door het herschikken van deze competenties (door mij op één onderdeel gewijzigd) een acroniem passend bij het werkveld van een procesmanager, namelijk SCOPE (S-amenwerkingsgericht, C-reatief, O-ndernemend, P-assie, E-xtern georiënteerd). Een acroniem passend bij een procesmanager en veelzeggender dan het acroniem GOTIK. Bovendien is SCOPE zelf een aandachtsveld van de procesmanager geworden. De procesmanager moet de scope van de gebiedsontwikkeling in de gaten houden, de scope bestaat uit die competenties die samen het acroniem SCOPE vormen.

2.11 Terugkoppeling op de vraagstelling

Wellicht is het opvallend dat tot op heden nog niet gesproken is over de inhoud. Het irrationeel handelen van de mens en de groei van evoluties zijn genoemd. Het vertrouwen en de belangen zijn aan de orde gekomen. Ik heb bewust gekozen voor deze aanvliegroute. Ik vind inhoud absoluut belangrijk, maar er is voldoende literatuur en methoden (prince2) voorhanden die helpen met het sturen op inhoud, zie ook Projectmatig Creëren 2.0 (Bos and Harting, 2006). Wat ik wil benadrukken is dat alleen op inhoud sturen vaak niet tot de gewenste resultaten leidt. Een verklaring volgens het boek procesmanagement (Bruijn et al., 2002):

- We opereren allen in netwerken van afhankelijkheden en hebben de ander nodig om het eigen doel te realiseren;
- Er is geen eenduidige oplossing voor het probleem omdat het zo complex is. Inhoudelijke argumenten zijn daarom vaak onvoldoende overtuigend voor andere partijen;
- Een sterke projectmatige insteek heeft beperkte betekenis omdat een heldere afbakening van de ene partij niet voetstoots door de andere partij geaccepteerd wordt.

Volgens Bruin, Heuvelhof e.a. zijn voor een succesvol project de volgende voorwaarden van belang:

1. Openheid: Geen eenzijdige besluiten; Openheid genereert vertrouwen, omdat je handelen zichtbaar wordt. Door deze daden te tonen is onderling vertrouwen mogelijk. Aanknopingspunten zijn te vinden in ‘2.4 Actoren’.
2. Bescherming van core values: Een garantie dat een partij door de uitkomsten van het proces niet in zijn kernwaarden wordt aangetast. Aanknopingspunten voor belangen zijn te vinden in ‘2.3 Ambitie’ en ‘2.4 Actoren’.
3. Voortgang: Ook al zijn 1 en 2 voldoende ingevuld, als er geen besluitvorming plaatsvindt, is er geen voortgang. Er ontstaan dan stroperige processen zonder resultaat. Aanknopingspunten zijn te vinden in ‘2.8 Systeemsprongen’ en ‘2.9 Zoektochten’.
4. Inhoud: Inhoud lijdt tot de nodige helderheid en scherpte bij partijen, bovendien is het de uitkomst van een proces en moet daarom van voldoende kwaliteit zijn. Sturen op inhoud is vaak autopoietische sturing en hoewel autopoietische sturing noodzakelijk is, zal autopoietische sturing alleen niet tot het beste resultaat leiden. Een combinatie van inzet van autopoietische en adaptieve sturing genereert betere resultaten (Teisman, 2008). Aanknopingspunten voor welke sturing in welke situatie werkt zijn te vinden in ‘2.7 Evenwicht en omslagpunten’ en ‘2.9 Zoektochten’.

Hiermee hebben we alle onderdelen van mijn model behandeld. Stapsgewijs zijn alle onderdelen geanalyseerd en zijn per onderdeel aanknopingspunten geschetst die kunnen helpen bij de reflectie op het proces. Deze aanknopingspunten worden in Deel 3 – TRANSITIE VAN THEORETISCH MODEL NAAR PRAKTISCH INSTRUMENT VOOR REFLECTIE verder uitgewerkt.

Bronvermelding:

- AUGUSTINE, S. (2005) *Managing Agile Projects,* Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall Professional Technical Reference.
- BEKKERING, T., GLAS, H., KLAASSEN, D. & WALTER, J. (2004) *Management van processen,* Utrecht, Het Spectrum.
- BOS, J. & HARTING, E. (2006) *Projectmatig Creëren 2.0,* Schiedam, Scriptum.
- BRUIJN, J. A. D., BRUIJN, H. D. & HEUVELHOF, E. F. T. (2007) *Management in netwerken, over veranderen in een multi-actorcontext,* Den Haag, Boom juridische uitgevers.
- BRUIJN, J. A. D., HEUVELHOF, E. F. T. & VELD, R. J. I. T. (2002) *Procesmanagement,* Schoonhoven, Academic Services.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1998) *Creativiteit,* Amsterdam, Uitgeverij Boom.
- DARWIN, C. R. (1859) *Origin of Species,* London.
- DINTEN, W. V. (2006) *Met gevoel voor rationaliteit,* Delft, Eburon.
- DUSSELDORP, S. V. & PEEK, G.-J. (2008) Branding: kernwaarde voor gezamenlijk opdrachtgeverschap. *Real Estate,* 59**,** 17-21.
- EVERS, F. & SUSSKIND, L. (2006) *Het kan wel! Bestuurlijk onderhandelen voor een duurzaam resultaat,* Haarlem, MGMC.
- GLADWELL, M. (2006) *Het beslissende moment,* Amsterdam/Antwerpen, Het contact.
- KARSSENBERG, H. (2008) Vernieuwen tussen orde en chaos. *KEI - reeks,* 14**,** 24.
- KEI (2008) Sociaal en fysiek verbonden: het geheim van het hoe. IN G27, W. S.-F. (Ed.). Rotterdam, KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing.
- KOELEWIJN, P. D. J. (2009) Vertrouwenscrisis: op zoek naar een nieuw evenwicht. *Scope.* Ouderkerk aan de Amstel, Scope Publishing B.V.
- LOCKE, J. (1690) *An essay concerning human understanding*.
- MISZTAL, B. A. (2001) Normality and Trust in Goffman's Theory of Interaction Order. *Sociological Theory,* 19**,** 312-324.
- RANDERAAT, G. V. (2006) Sturen in complexiteit van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. *Master City Developer.* Rotterdam, Erasmus Universiteit, TU Delft, OntwikkelingsBedrijf Rotterdam.
- RIDLEY, M. (2009) Moderne Darwins. *National Geographic.* Diemen, G+J Publishing C.V.
- SENGE, P. M. (1992) *De vijfde discipline,* Schiedam, Scriptum Books.
- TALEB, N. N. (2007) *The black swan*, Penguin books.
- TEISMAN, G. (2008) Complexity and management of improvement programmes: an evolutionary approach. *Public Management Review,* 10**,** 341-359.
- TEISMAN, G. R. (2000) Models for research into decision-making processes: On phase, streams and decision-making rounds. *Public Administration,* 78**,** 937-956.
- TRIVERS, R. (2002) *Natural Selection and Social Theory,* New York, Oxford University Press.
- VERLAAT, J. V. T. (2008) Martkgerichte productontwikkeling. *MCD Module 2.2 Optimalisatie Planinhoud.* Rotterdam, Master of City Development.
- VROM, M. V. (2007) Reiswijzer marktpartijen en gebiedsontwikkeling. IN VROM, M. V. (Ed.). Den Haag, Ministerie van VROM.
- WIERDSMA, P. D. A. F. M. (2001) *Leidinggeven aan co-creërend veranderen,* Breukelen, Nyenrode University Press.
- WIKIPEDIA (2009a) Idea.
- WIKIPEDIA (2009b) Platonic Epistemology.
- ZEEUW, F. D. (2007) *De engel uit het marmer,* Delft, Technische Universiteit Delft.

Deel 3 – TRANSITIE VAN THEORETISCH MODEL NAAR PRAKTISCH INSTRUMENT VOOR REFLECTIE

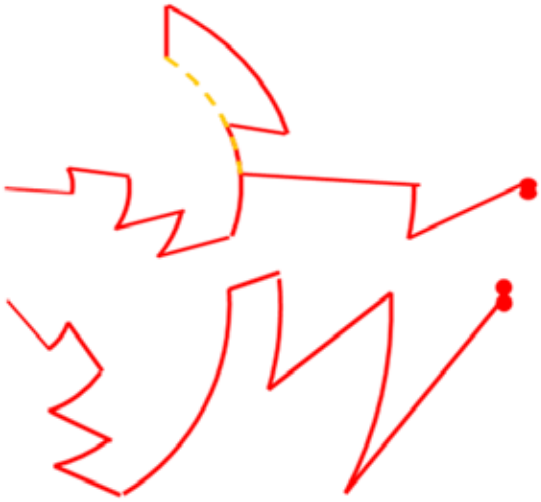
In dit deel van de scriptie zal ik het model voorbereiden op de toepassing in de praktijk. Achtereenvolgens spiegel ik mijn model aan de paradoxen zoals genoemd in 'Deel 1 – BESTAANDE MODELLEN EN RANDVOORWAARDEN'. Ik destilleer de belangrijkste mogelijkheden voor reflectie uit de in 'Deel 2 – DE OPBOUW VAN HET MODEL' benoemde aanknopingspunten. Ik leg het model en deze 'reflectiepunten' voor aan experts uit het veld. Door middel van theorie over reflecteren op innovatieve processen ontwerp ik een reflectie passend bij de praktijk van gebiedsontwikkeling, gebaseerd op de aanknopingspunten.

3.1 De plek van het model binnen de benoemde paradoxen

In 'Deel 1 – BESTAANDE MODELLEN EN RANDVOORWAARDEN' heb ik een aantal paradoxen beschreven die ten grondslag liggen aan de vigerende modellen. Het zijn vaak uitersten die elke bepaalde voor- en nadelen hebben. De huidige modellen hebben vaak de kenmerken van één van deze uitersten. Ik heb betoogd dat mijn model het midden moet houden tussen deze uitersten om te kunnen functioneren als middel voor reflectie van complexe processen. Onderstaand zal ik de positie van mijn model tussen de uitersten schetsen:

Paradox : BDUF en rigide vs. Niet te modelleren en dus flexibel

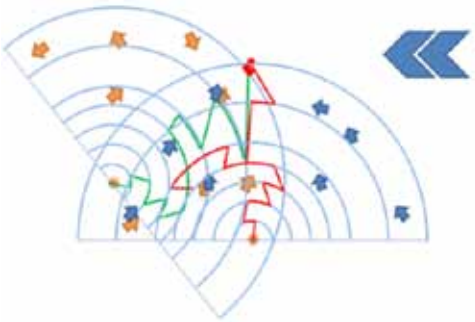
Een model moet voldoende houvast kennen om herkenbaar te zijn, maar tegelijkertijd voldoende vrijheidsgraden kennen om alle mogelijk optredende situatie te kunnen modelleren. In mijn model zijn de ronden het starre raamwerk, maar laat ik het verloop van het proces geheel vrij en ter interpretatie door degenen die het model zullen gebruiken om te reflecteren. "It's a unique path that can never be repeated" (Teisman, 2008). Door wel een kader te bieden, maar niet de route is er mijns inziens een evenwicht bereikt tussen rigiditeit en flexibiliteit. Daarnaast onderkent het model dat er meer is dan het eigen initiële actiesysteem. Door dit expliciet te benoemen als mogelijke invloed wordt onderkend dat het procesverloop niet wordt bepaald door de actoren alleen.



Figuur 39 : twee unieke procesverlopen

Paradox : Detail vs. Globaal

Het model is zo opgezet dat de vele variabelen die een proces beïnvloeden terug te brengen zijn tot drie componenten die het model beïnvloeden. Dit zijn de componenten die het landschap bepalen; het initiële actiesysteem, omringende actiesystemen en de context. In principe zijn alle variabelen afgeleiden van deze drie invloedssferen. Daarmee verkrijgt het model een vrij globaal karakter, maar is het wel in staat om alle invloeden te modelleren. Hoe vervolgens het procesverloop wordt ingetekend is een interpretatie van de actoren die met het model gaan werken. Niet zozeer de individueel gekozen lijn is interessant, maar de verschillende interpretaties van de actor per ronde, evenals de onderlinge interpretatieverschillen tussen de verschillende actoren die het model invullen zijn interessant. Dit geeft meer inzicht in het procesverloop. Hierop wordt in de casussen teruggekomen. Door de drie invloedssferen tot in detail te ontleden kan het



Figuur 40 : Het landschap bestaande uit drie invloedssferen, het initiële actiesysteem, omliggende actiesystemen en de context, opgehangen aan een rigide raamwerk.

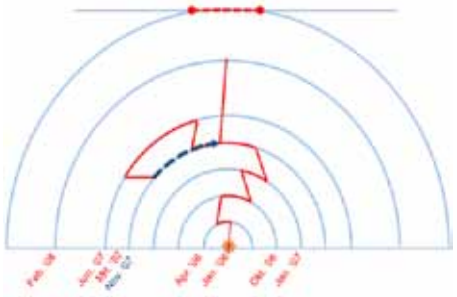
procesverloop gekend worden. Dus ondanks het globale karakter van het model zijn de fundamenten er van zover uit te werken dat het voldoende informatie oplevert om (detail)inzicht in de procesgang te verwerven.

Paradox : Sturen vs. Verklaren

Uit 'Deel 2 – DE OPBOUW VAN HET MODEL' van deze scriptie is meerdere malen naar voren gekomen dat processen onbeheersbaar zijn. Sturing via een model lijkt dan ook een utopie. Ik onderschrijf de stelling dat processen niet stuurbaar zijn door middel van een model. Maar beweer dat inzicht in de situatie wel kan helpen bij het vervolg van het procesverloop. Het model is een hulpmiddel en krachtig visueel instrument voor (continue) reflectie, een reflectie die minimaal na elke ronde plaats zou moeten vinden. De mate van toepasbaarheid is weergegeven in de doelstelling van de scriptie en sluit aan bij de paradox, omdat de hypotheses uiteenlopen van een model voor visualisatie (verklaren) tot een prescriptief model (sturen). In de conclusie leest u hoe mijn model zich tot deze twee uitersten verhoudt.

Paradox : Lineair vs. Iteratief

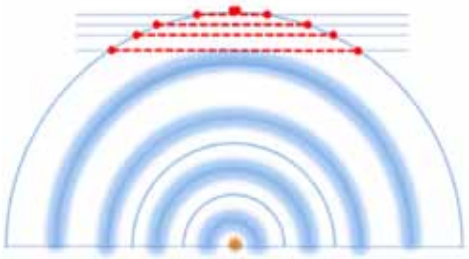
Waar de meeste modellen de x-as kiezen om de tijd op uit te zetten, kies ik voor een andere aanpak. De lengte van de lijn representeert bij mij de duur van een proces. Een rechte lijn van 'idee' naar 'ambitie' is de kortst mogelijke afstand en dus de minimale tijd die het duurt om een proces te doorlopen. Het op deze wijze visualiseren van de tijd heeft als voordeel dat er ook 'stappen' terug gezet kunnen worden. Er ontstaat dus de mogelijkheid om iteraties te schematiseren. Als de behoefte bestaat om concrete data aan het model te hangen, kan dit bijvoorbeeld door per ronde aan te geven wanneer deze was bereikt (zie Figuur 41), op die wijze is de duur van het project inzichtelijk te maken. Het model heeft hierdoor dus geen lineair karakter, maar ontsnapt ook aan het oneindige karakter van de cyclus.



Figuur 41 : Het model biedt de mogelijkheid om 'terug te vallen'.

Paradox : Orde vs. Chaos

Complexe gebiedsontwikkeling vragen om een combinatie van autopoietische sturing en adaptatie aan altijd optredende onverwachte invloeden. Door het model te voorzien van één duidelijk begin (het idee) en convergerend eindpunt (de ambitie) denk ik dat autopoietisme geïntroduceerd kan worden. Het pad er naar toe is echter uitermate instabiel, geschematiseerd door het labiele evenwicht van een bal bovenop een ronde. Deze labiliteit kenmerkt de chaos. Op deze wijze voorziet het model zowel in een duidelijke orde (begin en eind), maar incorporeert het de chaos die onderweg overwonnen moet worden.



Figuur 42 : een duidelijk begin en een convergerend eindpunt.

3.2 De mening van experts

Het door mij in 'Deel 2 – DE OPBOUW VAN HET MODEL' geschetste model en diens aanknopingpunten zijn per stap voorgelegd aan een viertal personen. Zowel uit de wetenschap, als uit de praktijk. De experts is een powerpoint presentatie toegezonden, die de opbouw van het model toont. In een semigestructureerd open interview is vervolgens gevraagd of het model toepasbaar zou zijn, zowel qua theorie als in de praktijk. Tevens

wordt gevraagd of men de aanknopingspunten herkent. Er is ook gesproken over welke punten men van belang acht om te kennen voor een goede reflectie en of deze ook via het model te verkrijgen zijn?

Hieronder is per persoon de kern van hun reactie op het model weergegeven. De uitgebreide samenvatting van de interviews treft u in 'BIJLAGE I – UITGEWERKTE EXPERT INTERVIEWS'.

Geert Teisman – Professor in de bestuurskunde, Erasmus Universiteit, faculteit der sociale wetenschappen

Het model is een nieuwe taal. Die verwart en wordt niet direct begrepen, maar brengt daardoor een leereffect op gang.

Teisman geeft aan dat het model een nieuwe manier van kijken naar gebiedsontwikkeling is. Het creëert als het ware een nieuwe 'mind map'. Hierdoor ontstaat een leereffect, dit zal niet door iedereen direct begrepen worden. Hij stelt ook voor om eerst individueel te reflecteren, omdat mensen dan hun eigen 'mind map' kunnen creëren en bovendien de resultaten onderling beter vergelijkbaar zijn. Je pleegt als het ware een interventie, door mensen te laten 'reframen' door de reflectie op het proces op een abstracter niveau.

Wim Scheffers - Voormalig directeur AM Wonen | Zuid

Op zoek naar de verlichte despotische leider…

Scheffers merkt dat voor een idee nog een heel proces voorafgaat. Hij waarschuwt om in dit kader de term ambitie te gebruiken omdat dit een afschrikwekkende werking kan hebben. Er kan veel beter gesproken worden over een beleidsdoelstelling.

Daarnaast geeft hij aan dat het model uitgaat van gelijkwaardigheid tussen de actoren, terwijl dit in de praktijk niet zo is. Een proces valt of staat volgens hem bij goed leiderschap. Dit leiderschap moet op een verlichte en despotische wijze worden gevoerd. Daarnaast zijn er mensen nodig die het proces op gang kunnen houden, de zogenaamde katalysatoren.

Tevens plaatst hij kanttekening bij het lerend vermogen van mensen. Het is een utopie om te veronderstellen dat als de reflectie is uitgevoerd, mensen zichzelf zouden corrigeren, dat zou teveel gevraagd zijn. Hoe goed de analyse ook is, de praktijk is weerbarstiger en het menselijk handelen is strategisch en genuanceerd en is niet in het model onderkend.

Ad Beerens - Directeur/Eigenaar van civieltechnisch adviesbureau Waterpas

In een goed huwelijk praten de partners ook met elkaar…[20]

Beerens sluit zich aan bij Scheffers in zijn visie op leiderschap. Waarbij hij opmerkt dat een goede leider transparant is, maar ook beslissingen durft te nemen. De menselijke invloed moet dus niet onderschat worden en maakt de validatie van het model moeilijk.

Als belangrijke factor voor een gebiedsontwikkeling benoemd hij de discipline en moed van mensen om, als dingen niet goed gaan, dit tegen elkaar uit te (durven) spreken. Vaak vergroten mensen de eigen successen en verbloemen ze de eigen fouten.

Hij vindt het verbazingwekkend dat er nog steeds weinig aandacht is voor de context, er wordt gedacht in hokjes en zaken via een egocentrische benadering worden opgepakt. Het model zou kunnen helpen bij het in kaart brengen van de context.

[20] In tegenstelling tot het traditionele westerse huwelijk zou men bij gebiedsontwikkeling polygamie moeten bedrijven in plaats van monogamie, omdat het van belang is met meerdere partners een goede band te onderhouden.

Renate Werkman – Universitair docent gebieds- en veranderprocessen Wageningen Universiteit, leerstoelgroep Bestuurskunde

Het model creëert bewustwording, reflectie en een 'sense of urgency'.

Renate Werkman merkt op dat holisme inhoudt dat proces en inhoud met elkaar verbonden zijn. Dit vormt het startpunt van een interessante discussie over wat het model is:

1. Een weergave van de realiteit van complexe gebiedsontwikkeling
2. een denkraam van de door actoren gedachte realiteit van het proces.

Gedurende het gesprek komen we er achter dat de scriptie een paradigmashift is ondergaan van een type model van stelling 1 naar stelling 2. Daarmee is het model een instrument geworden om te interveniëren in processen, doordat het werkt als interessant denkraam, dat aan de orde stelt wat er speelt in een gebiedsontwikkeling. Het model creëert bewustwording, reflectie en een 'Sense of Urgency'.

Het zou interessant zijn om de opgetreden paradigmashift vanuit een persoonlijk perspectief te beschrijven, om te kijken welk leereffect is ontstaan. Daarom is in de epiloog E.2 Persoonlijke zoektocht opgenomen.

Het model is daarmee een eerste stap op weg, om veranderingen tot stand te brengen (het 'wat'). De vervolgstap zou zijn om de data die het model over het gebiedsontwikkelingsproces verzameld te analyseren via collectief participatief actieonderzoek, om ook daadwerkelijk tot leer- en veranderprocessen te komen en dit beter te begeleiden (het 'hoe'). Dit is een vorm van onderzoek die in de wetenschappelijke wereld steeds vaker wordt toegepast, omdat processen beperkt stuurbaar zijn en je zoveel mogelijk zichtbaar moet proberen te krijgen waar gestuurd kan worden, door toepassing van het onderzoek in de praktijk. Omdat processen niet beheersbaar, noch begrijpbaar zijn.

3.3 Reflecteren met het model: de theoretische aanvliegroute

Deze scriptie wil een model ontwikkelen dat gebruikt kan worden om gedurende de gebiedsontwikkeling te reflecteren op de voortgang. In 'Deel 2 – DE OPBOUW VAN HET MODEL' is het model theoretisch uitgewerkt. In dit gedeelte worden de belangrijkste aanknopingspunten uit deel 2 teruggebracht tot meetindicatoren waarop gereflecteerd kan worden. Met als doel om een transitie te maken van theoretische bevindingen naar praktische toepasbaarheid. De wijze waarop op deze meetindicatoren wordt gereflecteerd wordt uitgewerkt aan de hand van een artikel van Verdonschot dat ingaat op de manieren waarop op innovatieve leerprocessen gereflecteerd kan worden.

Verdonschot (Verdonschot, 2006) stelt dat reflectie als doel op zich al nuttig kan zijn, omdat het actoren ondersteunt in hun mogelijkheid om kennisproductief te zijn. Hoe beter men is in reflectie, hoe innovatiever men kan zijn. Ze onderscheid de volgende kenmerken die van belang zijn voor reflectief gedrag:

- Het moet aansluiten op de dagelijkse praktijk, zodat het aantrekkelijk wordt om uit te voeren;
- Er moet aandacht zijn voor persoonlijke emoties. Hierdoor wordt een impliciet leereffect benut, dat als basis geldt voor innovaties;
- Er moet waardering uit spreken en niet alleen focussen op wat 'fout' is gegaan. Dit stimuleert actoren om te leren en vooruit te denken;
- Het kan verschillende invalshoeken hebben, het verleden, het heden en de toekomst.

Hoewel het gek klinkt om te reflecteren op de toekomst[21], kan dit helpen om je ambitie scherp te krijgen. Bij het definiëren van de gezamenlijke ambitie is geen reflectie op ervaringen mogelijk. Door de zaken vanuit een toekomstperspectief te bezien, ontstaat een leereffect uit het ontdekken van nieuwe patronen en ontwikkelingen die zichtbaar worden door naar voren te kijken, in plaats van terug (Verdonschot, 2006).

Deze kenmerken koppelt Verdonschot aan acht methoden om te reflecteren. Van deze methoden wil ik er vijf gebruiken om samen met het model (als krachtig visueel instrument) in te zetten bij de reflectie op complexe gebiedsontwikkelingsprocessen. Deze methoden zijn (Verdonschot, 2006):

"Changes and developments at work": Het verrichten van onderzoek naar veranderingen en ontwikkelingen binnen of buiten de organisatie, die het karakter van het werk hebben aangetast. Deze reflectiemethode lijkt daarmee te onderkennen en te willen zoeken naar veranderingen in het landschap. Zowel de veranderingen van het initiële actiesysteem, als naar veranderingen in de context of beïnvloeding door omringende actiesystemen. De aangehaalde methode:

- probeert te achterhalen of er veranderingen of ontwikkelingen zijn geweest die het werk hebben veranderd;
- om vervolgens te proberen te achterhalen wat hier de oorzaken van zijn;
- welke invloed hebben deze oorzaken op het dagelijks werk gehad en
- hebben de nieuwe omstandigheden geleid tot ander optreden door de actor(en)?

"Critical Incidents": Deze methode gaat er vanuit dat er bij elk proces momenten zijn waarop de actor 'het verschil maakt'. Doel van de reflectie is om competenties te achterhalen die nodig zijn voor een succesvolle innovatie, welke vervolgens ingezet kunnen worden bij nieuwe innovaties en het zijn inspirerende voorbeelden die navolging kunnen krijgen. Vragen die centraal staan bij deze reflectie zijn:

- Probeer grip te krijgen op de context waar de actor in verkeert;
- Traceer belangrijke momenten waarbij de actor voor de keuze van een aantal plausibele varianten stond;
- Probeer exact te doorgronden waarom voor één der varianten werd gekozen.

Deze methode lijkt daarmee het bestaan van 'omslagpunten' te onderkennen en onderkent hun belang voor een succesvol proces.

"Discontinuities and breakthroughs": In dit model wordt een breakthrough omschreven als "… als iemand in staat is om zijn bestaande perspectief los te laten en een nieuw perspectief te zien en te realiseren" (Verdonschot, 2006). Aan breakthroughs gaan discontinuïteiten vooraf. Deze discontinuïteiten vormen het startpunt van reflectie, de invloed er van op de innovatie moet inzichtelijk worden gemaakt. De methode sluit daarmee aan op de theorie van zoektochten en systeemsprongen.

"Tracing Peak Experiences": Een reflectie op die momenten dat de actor(en) zich het meest verbonden en trots voelden op het proces. Deze staat van 'flow' draagt bij aan het verwezenlijken van een innovatie. Het is een waarderende manier van reflecteren. Daar waar bij de methode "Discontinuities and breakthroughs" het startpunt lag bij de zoektochten, sluit deze methode aan bij de systeemsprongen zelf. Bovendien raakt het erg aan de actoren, omdat de reflectie zich richt op een moment dat men in zijn/haar passie stond. Het persoonlijk belang en het gemeenschappelijke belang waren complementair. Door de verwevenheid die de persoonlijke belangen hebben met de gemeenschappelijke ambitie ontstaat hierdoor impliciet een leereffect op de ambitie. Een reflectie op deze wijze kan dus zeer bevorderlijk zijn voor de onderlinge verhoudingen tussen actoren én de kwaliteit van de gemeenschappelijke ambitie.

[21] Ik zou hier zelf de term 'preflecteren' meer passend vinden.

Een andere methode genoemd door Verdonschot is de "Formative evaluation", deze methode is toepasbaar als reflectiemethode op de ambitie. De methode vergelijkt simpelweg of de gedane acties nog in overeenstemming zijn met de gestelde ambitie. Op deze wijze meet je of het gat, tussen wat je hebt bereikt en wat je wilt bereiken, kleiner is geworden. Hoe banaal dit ook mag klinken, ik heb het idee dat dit in de gebiedsontwikkeling geen gebruikelijke gang van zaken is.

Verdonschot zet in een matrix de methoden uit, tegen de eerder genoemde kenmerken van reflectie (Verdonschot, 2006):

Characteristics / Methods	Focus on daily practice	Attention for personal stories and emotions	Appreciation	Works with the social context	Starting point
Storytelling	+	+	0	+	Past
Changes and developments in daily work	+	0	0	0	Past
Crictical incidents	+	+	0	0	Past
Discontinuities	+	+	0	0	Past
Peak experiences	+	+	+	+	Past
Formative evaluation	-	-	-	0	Past
Time-interval sampling	+	-	0	-	Present
Imagination	+	+	+	0	Future

Figuur 43 : Overzicht van methoden, in rood aangegeven welke methoden benut worden om te reflecteren op de verschillende stappen uit het model. Een '+' duidt aan dat het specifieke kenmerk door de reflectiemethode positief wordt beïnvloed, een 'o' geeft aan dat het kenmerk niet aanwezig hoeft te zijn, maar de mogelijkheid wel bestaat. Een '-' wil zeggen dat het kenmerk door de reflectiemethode niet wordt ondersteund.

In onderstaande tabel zijn de reflectiemethoden gekoppeld aan de verschillende stappen uit mijn model.

Reflectiemethode	Onderdeel van het model waar het op van toepassing is
Changes and developments in daily work	Het landschap: Wijzigingen in initiële en omliggende actiesystemen en in de context
Critical incidents	Systeemsprongen en Omslagpunten
Breakthroughs and discontinuities	Zoektochten
Peak experiences	Systeemsprongen, onderlinge cohesie van de actoren en leereffect op de ambitie
Formative evaluation	Ambitie

In dit hoofdstuk heb ik de wijze van reflectie vanuit een theoretische invalshoek opgezet. Daarbij is een tabel ontstaan, waarbij er voor alle onderdelen van mijn model een passende methode van reflectie voorhanden is. Model en methoden zijn consistent. Daarnaast beïnvloedt elke methode minimaal één van de kenmerken van het 'leren in innovatieve processen' op positieve wijze. Getuige het feit dat op elk kenmerk van reflectief gedrag minimaal één '+' van toepassing is. In het volgende gedeelte '3.4 De koppeling tussen de aanknopingspunten en de (wijze van) reflectie' worden de meetindicatoren uit de verschillende aanknopingspunten gedestilleerd, zodat een totale reflectie op het proces ontstaat die consistent is per stap, per methode en het lerend vermogen van de actoren van de gebiedsontwikkeling positief beïnvloedt.

3.4 De koppeling tussen de aanknopingspunten en de (wijze van) reflectie

Reflectie op het idee: In mijn modelomschrijving van het idee was een belangrijk aanknopingspunt dat het geen waardeoordeel kent. Het idee is het startpunt van een gebiedsontwikkeling. Als de start eenmaal is geweest is de ambitie het ijkpunt voor de toekomst. Om deze redenen wordt er niet gereflecteerd op het idee.

Reflectie op de ronden: Ook op de ronden zal niet worden gereflecteerd, omdat ze er vooral toe dienen om momenten in de tijd te duiden. Ronden dienen daardoor een ander belangrijk doel. Ze geven aan wanneer er gereflecteerd wordt. Reflectie is niet een eenmalige handeling, maar zou zoals Verdonschot ook opmerkt: "Onderdeel van de dagelijkse praktijk moeten zijn" (Verdonschot, 2006). Door na elke ronde te reflecteren ontstaat continuïteit in de reflectie en kan een maximaal leereffect bereikt worden. Een ander moment om te reflecteren is op het moment dat de actoren gezamenlijk concluderen dat er niet genoeg voortgang wordt gemaakt. Door reflectie kunnen de oorzaken van de beperkte voorgang blootgelegd worden.

Reflectie op Ambitie, Actoren, Het Landschap, Systeemsprongen en Zoektochten:

In onderstaande tabel worden de aanknopingspunten uit 'Deel 2 – DE OPBOUW VAN HET MODEL' uitgezet tegen de wijze waarop op deze aanknopingspunten gereflecteerd kan worden. Per vragenblok staat aangegeven van welke reflectie methode gebruik wordt gemaakt. Er zijn vragen die betrekking hebben op meerdere aanknopingspunten, in de tabel aangeduid met een '*'. Als de vragenlijst voorgelegd wordt aan de respondenten zullen deze niet tweemaal gesteld worden. Maar om de relatie tussen de vraag en het aanknopingspunt te leggen wordt de vraag in onderstaande tabel wel herhaald.

De volgorde van de vragen is zodanig opgesteld dat het de logische lijn van de verschillende stappen uit het model volgt en bovendien met een positieve wijze van reflecteren start en afsluit.

<table>
<tr><th>Aanknopingpunten, zoals blootgelegd in deel 2 bij het betreffende element uit de modelopbouw:</th><th>Reflectie op het aanknopingspunt door de actoren de volgende vragen voor te leggen:</th></tr>
<tr><td colspan="2">Ambitie</td></tr>
<tr><td>Een ambitie bevordert team- en identiteitsvorming</td><td rowspan="4">Peak Experience:

1. Wanneer ervoer u de grootste drive/trots?
2. Was er toen vertrouwen tussen actoren? *
3. Was er toen een gemeenschappelijke ambitie?</td></tr>
<tr><td>Een ambitie bevordert moed en durf</td></tr>
<tr><td>Een ambitie 'borrelt' soms gewoon op</td></tr>
<tr><td>Een ambitie moet beklijven, creatieve spanning vasthouden</td></tr>
<tr><td>Een ambitie ontwikkelt zich naarmate de tijd voortschrijdt</td><td rowspan="3">Formative Evaluation:

4. Is deze ambitie nog geldig? Zo nee, benoem een nieuwe ambitie. Zo ja, committeert u zich er aan?
5. Wat zijn op dit moment de top 3 belangen van uw organisatie? Passen deze bij de gemeenschappelijke ambitie? *
6. Convergeert de ambitie in vergelijking met de gedefinieerde ambitie uit de voorgaande reflectie?</td></tr>
<tr><td>Een ambitie houdt het proces op koers</td></tr>
<tr><td>Een ambitie:

· moet het commitment van alle actoren hebben
· moet passen bij de (gekende) werkelijkheid, maar geeft voldoende ruimte aan creativiteit
· moet de persoonlijke belangen dekken</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="2">Actoren</td></tr>
<tr><td>Door overschatting wordt een ambitie een dogma
Als er sprake is van één enkel alternatief ligt groepsbedrog op de loer</td><td>Peak Experience:

7. Benoem (droom) minimaal één alternatieve ambitie voor het project.
8. Zou deze acceptabel zijn? Waarom wel/niet?</td></tr>
<tr><td>Actoren streven naar een betrouwbare, voorspelbare en legitieme situatie
Vertrouwen ontstaat als gevolg van handelen en ervaringen en niet door (loze) beloften
Voorwaarden voor vertrouwen zijn:

· een gemeenschappelijke ambitie
· gezamenlijke regels
· bekend zijn met en respect hebben voor elkaars ‘core values’</td><td>· Was er toen vertrouwen tussen actoren? *
· Wat zijn op dit moment de top 3 belangen van uw organisatie? passen deze bij de gemeenschappelijke ambitie? *

9. Zijn er (groeps)afspraken die u graag zou willen invoeren of wijzigen, zodat volgens u de ambitie gemakkelijker wordt bereikt?</td></tr>
<tr><td>Actoren handelen zowel communicatief als strategisch
Er is een inherente instabiliteit als gevolg van de ambivalentie en ambiguïteit in menselijk communicatief handelen
Een gebiedsontwikkeling is een continu proces van wisselende stadia tussen het op zoek zijn naar normaliteit en normaliteit</td><td>Visualisatie via het model:

10. Plak op het rondenmodel de pijlen van de verschillende actoren. Waarbij u per actor aangeeft tot in hoeverre deze heden nog ‘wijst’ in de richting van de bij vraag 3 omschreven gemeenschappelijke ambitie.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Het Landschap : initieel actiesysteem (zie actoren), omliggende actiesystemen en de context</td></tr>
<tr><td>Dynamiek in het proces wordt veroorzaakt door:

· het initiële actiesysteem
· omringende actiesystemen
· de context</td><td>Changes and developments at work:

11. Zijn er wijzigingen in: *

· De verhoudingen waarin de actoren tot elkaar en tot het doel van de ontwikkeling staan, ten opzichte van de vorige ronde? (bekijk uw antwoord op vraag 10 nogmaals kritisch)
· Andere projecten die invloed uitoefenen op uw ontwikkeling (omliggende actiesystemen)? Zo ja, benoem eventuele conflicterende of complementaire projecten.</td></tr>
<tr><td>Je hebt positieve en negatieve zwarte zwanen
Ben maximaal extern georiënteerd</td><td>12. Hebt u afgelopen periode ‘windows of opportunity’ of bedreigingen herkend?</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>Een proces staat in wisselwerking met zijn omgeving. Niet alleen het proces, ook het landschap evolueert.
Een zwarte zwaan is een wezenlijke onvoorziene wijziging in de context
De mens is niet in staat zwarte zwanen vooraf te herkennen
Een zwarte zwaan kan een gemeenschappelijke ambitie doen kantelen</td><td>13. Is er een verandering in de context opgetreden die de gemeenschappelijke ambitie (en dus het proces) hebben beïnvloed, zonder dat u zelf invloed kon uitoefenen op deze gebeurtenis? *
14. Is de bij vraag 3 omschreven gemeenschappelijke ambitie nog haalbaar, als gevolg van de veranderingen die u in vraag 11 en 13 constateert?</td></tr>
<tr><td colspan="2">Zoektochten</td></tr>
<tr><td>Er zijn drie typen zoektochten die onafhankelijk van elkaar kunnen optreden:
· het niet meer gelijkgericht zijn van de actoren
· interferentie van omliggende actiesystemen
· veranderingen in de context</td><td>Discontinuities and breakthroughs:
11. Zijn er wijzigingen in: *
· De verhoudingen waarin de actoren betrokken bij deze gebiedsontwikkeling tot elkaar en tot het doel van deze ontwikkeling staan?
· Andere projecten die invloed uitoefenen op uw ontwikkeling (omliggende actiesystemen)?
13. Is er een verandering in de context opgetreden die de gemeenschappelijke ambitie (en dus het proces) hebben beïnvloed, zonder dat u zelf invloed kon uitoefenen op deze gebeurtenis? *</td></tr>
<tr><td>Als er geen voortgang wordt geboekt reflecteer dan om te ontdekken welke zoektocht gaande is</td><td>15. Bent u tevreden over de gemaakte voortgang? Zo nee, ging het te snel of te langzaam?</td></tr>
<tr><td>Zoektochten verrijken de kwaliteit van het resultaat
De invloed van het landschap op het resultaat van het proces is een glijdende schaal:
· te weinig invloed: een mindere fit met het landschap, met als gevolg een minder weerbaar proces
· te veel invloed: afbreken van de evolutie
Zoektochten verrijken de kwaliteit van het resultaat van een evolutie</td><td>16. Wat is de houdbaarheid van uw gebiedsontwikkeling?
· Hebt u de neiging gehad om in de afgelopen periode de ambitie bij te stellen? (bespiegel aan de hand van uw antwoord bij vraag 4)
· Hebt u de neiging gehad om sterk vast te houden aan de originele uitgangspunten? (bespiegel aan de hand van uw antwoord op vraag 14)
17. Indien van toepassing, hebben de door u bij vraag 11 en 13 benoemde gebeurtenissen een positieve of negatieve invloed gehad op de kwaliteit van het tot op heden behaalde resultaat?</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>Zodra zoektochten zijn afgerond is er een moment van evenwicht</td><td rowspan="2">Visualisatie via het model:

18. Teken naar aanleiding van uw antwoorden op de vorige vragen in het rondenmodel in hoe lang de zoektocht de afgelopen ronde heeft geduurd.</td></tr>
<tr><td>Zoektochten en systeemsprongen maken onlosmakelijk onderdeel uit van dezelfde evolutie.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Systeemsprongen en Tipping points</td></tr>
<tr><td>De eigen belangen zijn in overeenstemming met het gemeenschappelijke belang</td><td>· Wat zijn op dit moment de top 3 belangen van uw organisatie? passen deze bij de gemeenschappelijke ambitie? *</td></tr>
<tr><td>Tijdens een systeemsprong verkeren de actoren in diepe concentratie om het gemeenschappelijk doel te bereiken</td><td rowspan="3">Critical incidents:

19. Hoe hebben de veranderingen zoals benoemd in vraag 11 en 13 uw werk beïnvloed?
20. Hebt u in de afgelopen periode (ronde) voor een keuze gestaan die bepalend is geweest voor het verdere verloop van het proces?
21. Kunt u deze keuze beschrijven? Wanneer was het? Wat is er exact gebeurt? Op welke wijze / met welke middelen heeft u het opgelost?
22. Wat was het resultaat van uw actie?</td></tr>
<tr><td>Omslagpunten zijn mogelijk als het proces in evenwicht is</td></tr>
<tr><td>Omslagpunten komen tot stand door een combinatie van autopoietische en adaptieve sturing</td></tr>
<tr><td>Er zijn zes stadia die het verloop van een evolutie kenmerken</td><td rowspan="3">23. Is het mogelijk om zich herhalende gebeurtenissen of patronen te benoemen in uw omgeving die van invloed kunnen zijn of worden op uw proces?</td></tr>
<tr><td>Evoluties zijn broos en kunnen in elk stadium afbreken</td></tr>
<tr><td>Hoe omgevingsbewuster men zich opstelt, des te groter de kans dat men patronen herkent die tot een evolutie kunnen leiden</td></tr>
</table>

Een aantal vragen uit bovenstaande tabel hebben een dieperliggende motivatie. Het betreft de volgende vragen:

- Vraag 7 is opgenomen om minimaal één alternatief te hebben. Zoals in het vorige deel beweerd beschermen rationele afwegingen tussen alternatieven tegen het ontstaan van dogma's. Tevens wordt gemeten of men al niet vastzit in een dogma.
- Vraag 9 beoordeelt of de gedefinieerde regels (als ze er al zijn) nog een 'fit' met het landschap hebben. Bovendien kunnen ze helpen om de 'core values' van partijen aan te scherpen.
- Vragen 19 t/m 22 zijn er om een leereffect te bewerkstelligen. In 'Deel 2 – DE OPBOUW VAN HET MODEL' heb ik betoogd dat omslagpunten niet kenbaar zijn, omdat ze een verzameling zijn van kleine incrementele veranderingen in het gehele landschap. Reflectie op de gebeurtenissen maakt de actoren maximaal sensibel voor de omgeving en kan helpen om elkaars handelen (in de toekomst) beter te begrijpen.
- Vraag 23 dient er toe om maximaal extern georiënteerd te zijn, door sensibel te zijn voor je omgeving is men beter voorbereid op invloeden van buitenaf. Herhalende, steeds sterker wordende patronen kunnen duiden op een op handen zijnde evolutie. De vraag is vooral bedoeld om maximale omgevingsbewustheid te creëren.

Via bovenstaande tabel is de vragenlijst uitgewerkt en een handleiding geschreven om het rondenmodel gemotiveerd in te vullen. Deze is opgenomen in 'BIJLAGE II – TOELICHTING EN GEBRUIK VRAGENLIJST'.

3.5 Terugkoppeling op de vraagstelling

Tot nu toe is een beschrijving gegeven van de plek van mijn model in de verschillende paradoxen (zie 3.1). Is het model en diens aanknopingspunten voorgelegd aan experts (zie 3.2). Is een manier van reflecteren gekozen die past bij het innovatieve proces dat een gebiedsontwikkeling is (zie 3.3). Is de vertaalslag gemaakt tussen de aanknopingspunten en de wijze waarop ze gemeten kunnen worden bij de actoren die in de praktijk aan een gebiedsontwikkelingsproces werken (zie 3.4).

De transitie van theoretische kennis van de aanknopingspunten, via de kennis die beschikbaar is over reflectie op innovatieve leerprocessen, is een vragenlijst ontstaan die samen met het model als krachtig visueel instrument er toe leiden dat de actoren van de gebiedsontwikkeling:

- een beter op elkaar en op de werkelijkheid afgestemde gemeenschappelijkheid hebben (Ambitie)
- kennis hebben van elkaars belangen en handelen (Actoren)
- inzicht hebben in en een meer weerbare fit met de invloeden die inwerken op het proces is (Landschap)
- inzicht hebben in de (best passende) wijze van sturing is (Systeemsprongen en Zoektochten)

In Deel 4 – DE CASESTUDIES wordt de in dit deel uitgewerkte vragenlijst aan de praktijk getoetst.

Bronvermelding:

- TEISMAN, G. (2008) Complexity and management of improvement programmes: an evolutionary approach. *Public Management Review,* 10**,** 341-359.
- VERDONSCHOT, S. G. M. (2006) Methods to enhance reflective behaviour in innovation processes. *Journal of European Industrial Training,* 30**,** 670-686.

Deel 4 – DE CASESTUDIES

In dit deel wordt het model gevalideerd aan de hand van twee cases. Het doel van dit hoofdstuk is om te kijken of de vertaalslag van theoretisch raamwerk uit 'Deel 2 – DE OPBOUW VAN HET MODEL', naar een reflectiemethode in 'Deel 3 – TRANSITIE VAN THEORETISCH MODEL NAAR PRAKTISCH INSTRUMENT VOOR REFLECTIE' in de praktijk toepasbaar is. Door te reflecteren op de projecten 'Hulst – Perkpolder' en 'Zuidplaspolder – de Rode Waterparel' wordt inzicht verkregen in de complexiteit van beide gebiedsontwikkelingen en wordt bovendien data verkregen die gebruikt wordt om in 'Deel 5 – CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN' de hypothesen uit de doelstelling te toetsen.

4.1 Inleiding cases

In dit deel wordt het ontwikkelde model toegepast op een tweetal gebiedsontwikkelingen uit de praktijk. Beide ontwikkelingen zijn gestart met als doel te komen tot een PPS samenwerking (joint venture) voor de ontwikkelfase, er is voor deze cases gekozen om zoveel mogelijk besluitvorming te hebben op basis van gelijkwaardigheid en niet door hiërarchische verhoudingen. Tevens is gezocht naar twee ontwikkelingen die zich in verschillende condities bevinden. Een ontwikkeling die zich kenmerkt door het snel doormaken van systeemsprongen en een ontwikkeling die momenteel een zoektocht kent. Hoewel dit een subjectief criterium is, gebaseerd is op uitstraling en perceptie van betrokken actoren, wordt op deze wijze wel getracht om mijn model op een breed spectrum toe te passen. Het is overigens geen waardeoordeel over de kwaliteit van de gebiedsontwikkeling, noch over de mensen die er aan werken.

Als cases is gekozen voor 'Hulst – Perkpolder', een gebiedsontwikkeling waar in relatief korte tijd een samenwerkingsovereenkomst tot stand is gekomen tussen markt en overheden. Aanleiding voor het project was het wegvallen van het veer Kruiningen – Perkpolder in 2003, waardoor de leefbaarheid van het gebied onder druk kwam te staan. Doel van perkpolder is het versterken van de economie en de leefbaarheid in dit gebied door het ontwikkelen van woningen, recreatie en natuur (Perkpolder, 2009). De reflectie aan de hand van het model is voor Perkpolder uitgevoerd door negen actoren, uit zowel de stuurgroep als projectgroep.

De tweede case is 'de Rode Waterparel', een deelgebied in de ontwikkeling van het gebied tussen Rotterdam, Zoetermeer, Gouda. Ook wel bekend als de Zuidplaspolder. "Om het doel van het project driehoek RZG Zuidplas om de ruimtelijke ontwikkelingen in het gebied in goede banen te leiden, moeten de aanspraken op de ruimte op elkaar worden afgestemd. Tegelijk moeten deze aanspraken passen bij de fysieke (on)mogelijkheden van het gebied." (Zuidplas, 2009). Gezien de complexiteit van de Zuidplaspolder wordt er gezocht naar ontwikkelingen van deelprojecten die onafhankelijk gerealiseerd kunnen worden, maar bijdragen aan het grotere geheel van de Zuidplaspolder ontwikkeling. Eén van deze deelgebieden is de rode waterparel. Op het ontwikkelingsproces van de Rode Waterparel is met behulp van het model gereflecteerd door vijf stuurgroepleden.

In 'BIJLAGE III – BESCHRIJVING CASES PERKPOLDER EN DE RODE WATERPAREL' worden beide cases uitgebreid toegelicht. De afgenomen interviews en daaruit geaggregeerde data van de reflectie worden in 'BIJLAGE IV – UITGEWERKTE INTERVIEWS' gepresenteerd. Behalve een reflectie op het proces is in de interviews ook stil gestaan bij de competenties van een procesmanager, door te toetsen tot in hoeverre de onderkende competenties aansluiten bij de SCOPE (Samenwerkingsgericht, Creatief, Ondernemend, Passie, Extern georiënteerd) benadering zoals gedestilleerd uit de aanknopingspunten van de modelontwikkeling. Als laatste wordt beschreven hoe men de toepassing van het model op de case waardeerde. Dit is een validatie van de toepassing van het model. In het volgende deel worden hieraan conclusies en aanbevelingen verbonden.

4.2 Conclusies Hulst

Deel I

Aanknopingpunten:	Reacties Hulst - Perkpolder
Ambitie	
1. Een ambitie bevordert team- en identiteitsvorming 2. Een ambitie bevordert moed en durf 3. Een ambitie 'borrelt' soms gewoon op 4. Een ambitie moet beklijven, creatieve spanning vasthouden 5. Een ambitie ontwikkelt zich naarmate de tijd voortschrijdt	Vragen 1, 2, 3, 4, 5, 6 De grootste trots bij Hulst was de ondertekening van de SOK. Het werd als een besluitvormingsmoment gezien, waarbij alle partijen een gezamenlijke prestatie hadden neergezet. Alle respondenten spraken op dat moment van onderling vertrouwen. Men geeft aan een grote mate van eensgezindheid en wederzijds respect te ervaren op dat moment. Opvallend is het grote aantal respondenten dat niet een eigen deelbelang noemt als de ambitie, maar de wens om integraal een plan te realiseren. In Perkpolder spreekt men niet alleen over gebiedsontwikkeling, maar doet het ook. Deze projectvisie als onderdeel van de ambitie (hoe bereik je samen het projectresultaat) geeft het team Perkpolder haar eigen identiteit. Ten tijde van de prijsvraag in 2005 was ontwikkelingsplanologie een groot gedachtegoed in de Nederlandse projectontwikkeling. In Perkpolder hebben de partijen deze manier van werken tot een ambitie verheven. Dat verklaart ook waarom een deel van de respondenten aangeeft dat de ambitie niet convergeert. Integraliteit is een werkwijze die in elke fase toepasbaar is. Het gevolg is wel dat deze ambitie beklijft en erg veel vertrouwen schept tussen de actoren. Bovendien merk je uit de antwoorden dat er een sfeer hangt van 'alles of niets', dat als teamvisie, (een ander onderdeel van de ambitie: hoe werk je samen) beschouwd kan worden. De respondenten hadden nog weinig ervaring met deze vorm van 'gebiedsontwikkeling', partijen begeven zich dus op een niet eerder verkend pad. De ambitie geeft moed en durf om de ingeslagen weg te blijven bewandelen. Concluderend kan gesteld worden dat: aanknopingspunt 1, 2 en 4 herkenbaar terugkomen in de antwoorden van Perkpolder. De ambitie van Perkpolder is niet opgeborreld (aanknopingpunt 3), maar lijkt te zijn ontstaan uit een tijdsgeest, waarin men integrale gebiedsontwikkeling bij zowel publieke als private partijen hoog in het vaandel heeft, maar niet wist hoe het precies te implementeren. In Hulst is deze onbekende weg tot op heden succesvol bewandeld en levert deze weg, juist omdat hij onbekend is, een uitdaging die bijdraagt aan een groot gemeenschappelijk gevoel. Dat de ambitie convergeert (aanknopingspunt 5) kan voor Hulst niet gezegd worden, het plan (de productvisie) convergeert, maar de team- en projectvisie, niet, die zijn namelijk fase overstijgend.

<table>
<tr><th colspan="2">Actoren</th></tr>
<tr><td>1. Door overschatting wordt een ambitie een dogma</td><td rowspan="6">Vragen 7, 8, 2, 5, 9, 10:

Geen van de respondenten was in staat om een andere ambitie voor Perkpolder te bedenken. De vraag leidde veelal tot lang nadenken. Degene die het kortste betrokken was, had het snelste een antwoord. De antwoorden zijn vaak een variatie op een thema of een toevoeging. Eén van de respondenten gaf aan dat Perkpolder een rijdende trein is die niet meer gestopt wordt door de partijen zelf en slechts nog door externe factoren tot stilstand gebracht kan worden. Meerdere respondenten geven aan tot op heden nog niet veel tegenslagen te hebben ervaren.
Het onderling verrouwen in Perkpolder is zeer groot, men erkend elkaars belangen. Gevraagd naar de top 3 belangen worden veelal genoemd: De ruimtelijke kwaliteit, een sluitende grondexploitatie en de economische impuls. Dit zijn belangen die voor elk van de partijen meerwaarde oplevert. Er is dus een grote gemeenschappelijke deler, die als basis voor de onderlinge vertrouwensband dient.
Tevens is er grote overeenstemming over de gelijkgerichtheid van de verschillende partijen. De pijlen op het model wijzen bijna allemaal in de richting van de ambitie (33 van de 39) en waar dat niet het geval is (5 pijlen naar de grens van de ambitie en 1 buiten de ambitie), worden over het algemeen door alle respondenten dezelfde partijen aangeduid als ‘uit het lood gericht’. Maar geeft men aan dat deze pijlen niet dusdanig ongericht zijn, dat de ambitie niet meer gehaald kan worden (zie Figuur 44).
Partijen zijn ook erg tevreden over het bereiken van de SOK en daarmee de PPS, er is vertrouwen en men heeft dan ook weinig behoefte om regels te wijzigen.
Een mooi voorbeeld van vertrouwen door handelen is het vertrouwen dat bij de publieke zijde is ontstaan toen de private partijen in een vroeg stadium, zonder publieke garanties reeds investeringen durfden plegen. Vice versa zijn de private partijen nu vol vertrouwen door de garantie die de provincie heeft afgegeven op de financiering, die het mogelijk maakt om de PPS extern te financieren. In beide gevallen ligt aan de basis van het vertrouwen een handeling ten grondslag.

Concluderend kan gesteld worden dat de ambitie van Perkpolder reëel is, maar dat men er wel hardnekkig aan vasthoudt. Gelukkig is de ambitie solide, maar zou hij ooit onderuit gaan, dan wordt het voor de respondenten lastig om het plan los te laten (Aanknopingpunt 1 en 2). Aanknopingspunt 3 is wellicht deels herkenbaar uit het feit dat men aangeeft blij te zijn met een SOK, omdat het proces daardoor meer zelfstandig uit te voeren is. Aanknopingspunt 4 is herkenbaar in de acties die de partijen jegens elkaar ontplooien. Aanknopingspunt 5 zie je terug in de gelijkluidendheid in de antwoorden over de belangen en wat de gemeenschappelijke ambitie is. Aanknopingspunt 6 is niet herkend, maar mijns inziens verklaart het ontbreken van strategisch handelen het succes van Perkpolder tot nu toe.</td></tr>
<tr><td>2. Als er sprake is van één enkel alternatief ligt groepsbedrog op de loer</td></tr>
<tr><td>3. Actoren streven naar een betrouwbare, voorspelbare en legitieme situatie</td></tr>
<tr><td>4. Vertrouwen ontstaat als gevolg van handelen en ervaringen en niet door (loze) beloften</td></tr>
<tr><td>5. Voorwaarden voor vertrouwen zijn:

· een gemeenschappelijke ambitie
· gezamenlijke regels
· bekend zijn met en respect hebben voor elkaars ‘core values’</td></tr>
<tr><td>6. Actoren handelen zowel communicatief als strategisch</td></tr>
</table>

Het Landschap : initieel actiesysteem (zie actoren), omliggende actiesystemen en de context	
1. Dynamiek in het proces wordt veroorzaakt door: · het initiële actiesysteem · omringende actiesystemen · de context	Vragen 11a/b, 12, 13, 14, : Bij Perkpolder is er een grote mate van gelijkgerichtheid onder de partijen. Wel wordt het sluiten SOK ervaren als een moment dat er een kentering in de verhouding tussen de PPS partners en de niet-PPS partners. Deze kentering wordt soms als positief bestempeld (minder politieke gevoeligheid), maar soms ook negatief (integraliteit / gezamenlijkheid plan onder druk). Als omringende actiesystemen worden de ontpoldering genoemd, waarbij iedereen aangeeft dat de oppositie op het plan Perkpolder minder is dan in andere ontpolderingsprojecten. Ook de indirecte relatie met de verdieping van de Westerschelde wordt vaak genoemd. Verder herkend men geen noemenswaardige ander invloeden. Er wordt niet één duidelijke externe invloed benoemd. Men noemt er verschillende, waaronder het Westerscheldedossier en de daarmee samenhangende natuurcompensatie. De ontwikkelingen in dit dossier worden als zeer ongrijpbaar ervaren. Ook het arrest van Arroux wordt tweemaal genoemd, als een oorzaak voor een half jaar vertraging, zonder dat dit overigens gevolgen had voor het plan zelf. De grondverwerving die door Domeinen moet worden uitgevoerd, wordt als risicovol benoemd, omdat men dit niet zelf in de hand heeft. Ondanks bovenstaande invloeden achten vrijwel alle respondenten de ambitie nog haalbaar. Daarbij valt men vooral weer terug op het onderlinge vertrouwen en de belofte aan elkaar om het plan integraal te realiseren. De trage grondverwerving wordt als grootste risico onderkend, gevolgd door de maatschappelijke weerstand tegen ontpoldering en de lobby van het loodswezen om de jachthaven te verbieden. Concluderend kan gesteld worden dat in Hulst duidelijk de drie invloedstypen herkenbaar zijn, aanknopingspunt 1 gaat dus op. De invloeden van het initiële actiesysteem herkent men het beste. Men heeft moeite om onderscheid te maken tussen omringende actiesystemen en de context en ze worden nogal eens door elkaar gebruikt. Bovendien is er niet één gebeurtenis die duidelijk naar voren komt. Wel onderkend men dat de gebeurtenissen zowel positieve als negatieve invloed kunnen hebben (aanknopingspunt 2). Zoals gezegd heeft men moeite om externe invloeden te categoriseren of om één duidelijke invloed aan te wijzen. Aanknopingspunten 3, 4 en 5 lijken daardoor minder herkenbaar. Wat aanknopingspunt 6 bevestigd, men is niet in staat om de zwarte zwaan te herkennen.
2. Je hebt positieve en negatieve zwarte zwanen	
3. Ben maximaal extern georiënteerd	
4. Een proces staat in wisselwerking met zijn omgeving. Niet alleen het proces, ook het landschap evolueert.	
5. Een zwarte zwaan is een wezenlijke onvoorziene wijziging in de context	
6. De mens is niet in staat zwarte zwanen vooraf te herkennen	

<table>
<tr><th colspan="2">Zoektochten</th></tr>
<tr><td>1. Er zijn drie typen zoektochten die onafhankelijk van elkaar kunnen optreden:

· het niet meer gelijkgericht zijn van de actoren
· interferentie van omliggende actiesystemen
· veranderingen in de context</td><td rowspan="6">Vragen 11a/b, 15, 16a/b, 17, 18:

Vrijwel iedereen geeft aan dat Perkpolder goed op koers ligt, men ervaart de gemaakte snelheid als goed, vooral de publieke zijde is hier positief over. De marktpartijen merken op dat men tevreden is, maar dat het sneller had gekund.

Het merendeel van de respondenten heeft geen behoefte (gehad) om de ambitie aan te passen. Slechts de golfbaan heeft bij enkele partijen tot twijfel geleid. Maar men gaf aan dat de ambitie voor een integraal plan het heeft gewonnen van het financiële argument om een golfbaan te laten vallen. Vice versa heeft eigenlijk elke partij de wens om sterk aan de ambitie vast te houden. Voornamelijk het vasthouden aan de integrale ontwikkeling wordt hierbij genoemd.

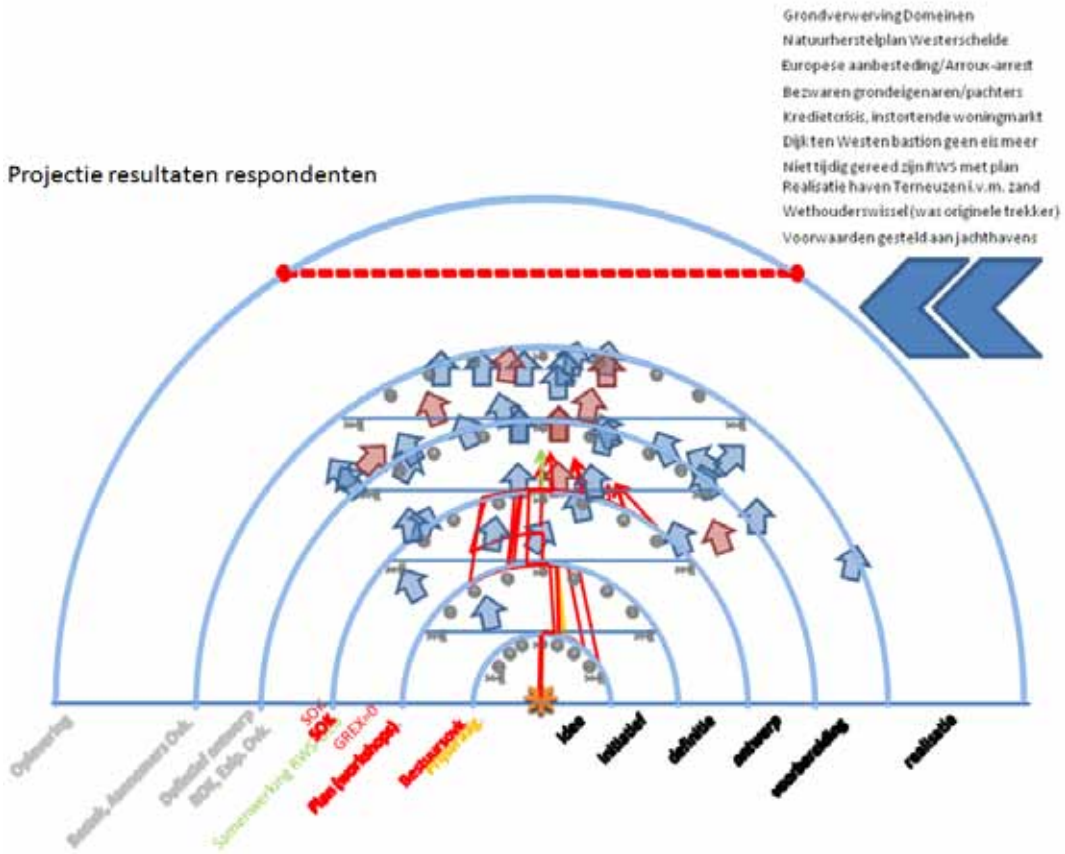
Men geeft aan dat de invloeden die inwerken op het proces, de groep alleen maar sterker heeft gemaakt en dat dit een positieve invloed heeft gehad op het plan. Geen van de respondenten zegt dat het plan door welke gebeurtenis dan ook negatief is beïnvloed. Hiermee lijkt het er dus inderdaad op dat zoektochten het resultaat verrijken.

In het bijzonder de fase van de bestuursovereenkomst levert een wisselend beeld over de tevredenheid, sommige respondenten waren zeer tevreden. Maar er waren er ook bij die ontevreden tot zeer ontevreden waren. Het maken van het plan is over het algemeen als zeer positief ervaren (één respondent neutraal, alle andere respondenten positief). De SOK scoort slechter, maar nog altijd beter dan de bestuursovereenkomst. Eén respondent is minder tevreden, één respondent neutraal en de overige respondenten zijn tevreden tot zeer tevreden. (zie Figuur 44).

Concluderend kan gesteld worden dat het moeilijk is om een onderscheid te maken tussen de typen zoektochten, maar dat wel wordt onderkend dat ze allemaal optreden (aanknopingpunt 1). De reflectie heeft geholpen om deze verschillende zoektochten bloot te leggen (aanknopingspunt 2). Ook is men het er unaniem over eens dat de zoektochten het resultaat verbeteren (aanknopingspunt 3 en 5). Perkpolder komt als geheel over als een solide en weerbaar project, in het bijzonder door de tot de ambitie behorende brede projectvisie en de uitdaging die de groep zichzelf heeft gesteld. Hoewel meer onderzoek nodig is, vermoed ik dat het vasthouden aan uitgangspunten en het bijstellen van de ambitie in evenwicht was, waardoor een fit met de context ontstond (aanknopingspunt 4). Voor aanknopingspunt 6 is geen duidelijke aanwijzingen gevonden, maar er zijn geen aanwijzingen dat dit aanknopingspunt niet waar zou zijn.</td></tr>
<tr><td>2. Als er geen voortgang wordt geboekt reflecteer dan om te ontdekken welke zoektocht gaande is</td></tr>
<tr><td>3. Zoektochten verrijken de kwaliteit van het resultaat</td></tr>
<tr><td>4. De invloed van het landschap op het resultaat van het proces is een glijdende schaal:

· te weinig invloed: een mindere fit met het landschap, met als gevolg een minder weerbaar proces
· te veel invloed: afbreken van de evolutie</td></tr>
<tr><td>5. Zoektochten verrijken de kwaliteit van het resultaat van een evolutie</td></tr>
<tr><td>6. Zodra zoektochten zijn afgerond is er een moment van equilibrium</td></tr>
</table>

Co-evolutie en Tipping points	
1. De eigen belangen zijn in overeenstemming met het gemeenschappelijke belang 2. Tijdens co-evolutie verkeren de actoren in diepe concentratie om het gemeenschappelijk doel te bereiken 3. Omslagpunten zijn mogelijk als het proces in equilibrium is 4. Omslagpunten komen tot stand door een combinatie van autopoietische en adaptieve sturing 5. Er zijn zes stadia die het verloop van een evolutie kenmerken	Vragen 5, 19, 20, 21, 22, 23: Doordat de projectvisie als onderdeel van de gemeenschappelijke ambitie zo breed is: “een integraal plan realiseren” en de meeste genoemde belangen: ruimtelijke kwaliteit, sluitende grondexploitatie en economische impuls alle partijen aanspreken is het mogelijk om een project te realiseren dat voor alle betrokkenen goed aanvoelt. Het plan is via 6 workshops binnen een half jaar tot stand gekomen. Alle respondenten die dit mee hebben gemaakt onderkennen dat dit een heel snel en intensief traject is geweest. Waarover met zeer tevreden is (zie Figuur 44). Het is niet zo dat de gebeurtenissen in Perkpolder voor de betrokkenen tot een andere werkwijze hebben geleid, men geeft wel aan dat men daardoor het enthousiasme weet vast te houden. Ook kon lang niet elke respondent een koersbepalend dilemma benoemen. De dilemma’s die echter wel werden benoemd zijn stuk voor stuk koersbepalend geweest. Opvallend vaak hebben ze betrekking op de eigen interne keuzes of achterban (5 van de 8 antwoorden). Tevens is er een duidelijk onderscheid tussen keuzes waarbij men ‘losliet’ (3 van de 8) of ‘vasthield’ (4 van de 8) aan de eigen standpunten om het proces richting te geven. Men blijkt erg veel moeite te hebben om wederkerende gebeurtenissen te benoemen. Veelal worden de bezwaren op het plan genoemd en het vertrouwen tussen de partijen. Concluderend kan worden gesteld dat bij Perkpolder er algemene belangen zijn, die geen van de partijen als schadelijk voor de eigen core values ervaart. Welke bovendien passen op een brede ambitie om een integraal plan met elkaar te maken (aanknopingspunt 1). De diepe gemeenschappelijke concentratie wordt herkenbaar in het proces van de workshops die in een half jaar leiden tot het plan dat nog steeds geldt als het te realiseren plan voor Perkpolder (aanknopingspunt 2). Aanknopingspunt 3 blijkt minder goed herkenbaar, wel is zoveel duidelijk dat een sprong naar de volgende fase pas mogelijk is als alle actoren gelijk gericht staan. Opvallend is ook dat de koersbepalende dilemma’s vaak interne aangelegenheden zijn, die niet in de groep zijn besproken en dat deze ofwel het karakter van autopoietische sturing, danwel adaptieve sturing hebben. Hierin is aanknopingspunt 4 herkenbaar. De zes doorlopen stadia van een evolutie zijn in de praktijk niet herkenbaar (aanknopingspunt 5).



Figuur 44 Resultaten modellen respondenten op elkaar geprojecteerd voor Hulst - Perkpolder

Deel II

Gevraagd naar de competenties waar een goede procesmanager over moest beschikken, leverde een keur van antwoorden op onder de respondenten. De meeste van de genoemde competenties waren in te delen conform de SCOPE indeling. Onder 'Overig' staan antwoorden genoemd, die niet binnen de indeling van SCOPE passen. Een aantal van de eigenschappen onder 'overig' hebben betrekking op inhoud of methoden en niet op competenties.

Samenwerkingsgericht	Bruggenbouwer (tussen publiek - privaat), Sturen op harmonie – maar conflicten niet uit de weg gaan, flexibel in oplossingen – standvastig in belangen, zeer goede coördinatie van standpunten van anderen en jezelf, teamplayer, open staan voor anderen en hun problemen	8,3
Creatief	Visie, creativiteit,	7,5
Ondernemend	Voldoende zelfvertrouwen, organiseren – intern en relationeel, proactief, eigenzinnig, gezag hebben,	7,3
Gepassioneerd	besluitvormend kader enthousiasmeren, effectief beïnvloeden, doorzettingsvermogen (3x), 100% geloof,	7,9
Extern georiënteerd	Signaleren krachten om je heen, mensenkennis, aanvoelen goede moment, omgevingssensitiviteit,	7,4
Overig	Kennis bezitten en weten te vergaren, financieel inzicht, van grof naar fijn werken, realistisch, vakkundig, dienend aan het doel van de ontwikkeling	
TOTAAL		7,7

De respondenten geven de groep die aan Hulst Perkpolder werkt hoge cijfers. Vooral de samenwerkingsgerichtheid werd geroemd en scoort daarom ook als beste. Dit is niet verbazingwekkend, gezien het feit dat de samenwerking ook in de antwoorden meerdere malen als succesfactor is benoemd. De minste, maar nog steeds hoge score, is er voor het ondernemerschap voor de groep. Al met al scoort de groep Perkpolder over de hele linie goed en waren de onderlinge verschillen in de toegekende cijfers gering. Er werd ook geen enkele maal een onvoldoende voor één van de onderdelen toegekend.

Deel III

Alle respondenten geven aan dat het model als krachtig visueel instrument werkt om gebiedsontwikkelingen te visualiseren. Overigens moeten er wel een aantal kanttekeningen gemaakt worden. Het model is in staat om een deel van het gebiedsontwikkelingsproces te schematiseren, namelijk dat deel nadat partijen overeenstemming hebben over het idee voor een gebiedsontwikkeling. Daarnaast is de reflectie alleen zinvol door niet alleen het model, maar ook de vragenlijst en gegeven antwoorden te bekijken. Dit levert de volgende score op:

Het complexiteitsmodel …

… geeft in het algemeen een representatieve *visualisatie* van het complexe proces van gebiedsontwikkeling:	7,6
… is behalve een representatieve visualisatie, ook bruikbaar om *bloot te leggen welke invloeden er inwerken op uw gebiedsontwikkeling* (herkenning):	7,4
… is behalve in staat bloot te leggen welke invloeden er zijn, ook nog bruikbaar om te verklaren waarom deze invloeden het proces van gebiedsontwikkeling doen stagneren of versnellen (erkenning):	6,8
… geeft behalve een verklaring voor het verloop van het proces, ook inzicht in de te nemen stappen om het proces bij te sturen en efficiënter te handelen (handelen):	7,3

Opvallend is dat de verwachtte aflopende scores worden onderbroken door een hoge score aan het einde voor de mogelijkheid om het proces efficiënter te sturen. Respondenten geven aan dat de antwoorden op de vragen hen inzicht bieden die kunnen helpen het proces op koers te houden, zonder dat deze antwoorden verklaren waarom het proces stagneert of versneld. Vandaar waarschijnlijk ook de nagenoeg gelijke score tussen het analytische waarde van het model en de prescriptieve waarde. Men geeft aan dat de reflectie uitdaagt en prikkelt om op een ander niveau na te denken over de gebiedsontwikkeling, dit levert niet zozeer nieuwe schokkende inzichten, maar plaatst de gebeurtenissen in perspectief ten opzichte van elkaar. Waardoor meer inzicht wordt verkregen in het verloop van het proces.

4.3 Conclusies Zuidplaspolder – de Rode Waterparel

Deel I

Aanknopingpunten:	Reacties de Rode Waterparel
Ambitie	
1. Een ambitie bevordert team- en identiteitsvorming 2. Een ambitie bevordert moed en durf 3. Een ambitie 'borrelt' soms gewoon op 4. Een ambitie moet beklijven, creatieve spanning vasthouden 5. Een ambitie ontwikkelt zich naarmate de tijd voortschrijdt	Vragen 1, 2, 3, 4, 5, 6 Wat opvalt bij de Rode Waterparel is dat de momenten van trots in het begin van het proces liggen. Sinds het vaststellen van de intentieovereenkomst zijn momenten van trots per partij afzonderlijk te benoemen. Dit verklaart ook waarom men aangeeft dat het vertrouwen niet volledig was bij deze momenten of begon te eroderen. Dit heeft als gevolg dat slechts de helft van de respondenten aangeeft nog in de ambitie te geloven. Eén van de respondenten nuanceerde het verschil, door te zeggen dat er wel gelijke ambities waren, maar geen gezamenlijke ambitie. Kijkend naar de gemeenschappelijke ambitie, dan is er inhoudelijk wel overeenstemming (landschapsbouw en dun luxe wonen). Ook het unieke woonmilieu op een volgens sommige onmogelijke plek wordt genoemd. In tegenstelling tot Perkpolder is de ambitie vooral beperkt tot een product visie (definitie van het product), daar waar in Perkpolder ook onderdelen van een project visie (hoe projectleden samenwerken om een doel te bereiken, in Hulst via integrale benadering) en een team visie (hoe een team een coherent geheel kan zijn, in Hulst via de samen uit, samen thuis benadering). In de Rode Waterparel blijft de ambitie vooral beperkt tot de product visie. Terwijl er wel kansen liggen voor een mooie projectvisie, zoals het geloof in de maakbaarheid van een uniek woonmilieu op een volgens sommigen niet logische of zelfs onmogelijke locatie. Dit zou moed en durf kunnen stimuleren. Voor de betrokken gemeenten geldt dit. Concluderend kan gesteld worden dat de ambitie hier de team- en identiteitsvorming niet heeft bevorderd, wat mogelijk verklaarbaar is door de eenzijdige visie op het product. De team- en projectvisie zijn niet duidelijk herkenbaar in de ambitie (aanknopingspunt 1). Het gevolg zijn gelijke ambities, maar geen gemeenschappelijke ambities, gelijke ambities beklijven echter niet, omdat ze niet worden gedeeld (aanknopingspunt 4). Het is dan logisch dat er wisselende antwoorden worden gegeven op de vraag of de ambitie convergeert, immers als het niet een gemeenschappelijke visie is, zal deze voor de respondenten ook niet convergeren (aanknopingspunt 5). Moed en durf worden bevorderd door de uitdaging om een uniek woonmilieu te maken op een niet logische of zelfs onmogelijke locatie te maken (aanknopingspunt 2). Echter niet iedereen benoemt deze ambitie. Hoewel de ambitie om iets unieks te realiseren is opgeborreld, wordt hij nog niet zo door iedereen (h)erkend.

<table>
<tr><th colspan="2">Actoren</th></tr>
<tr><td>1. Door overschatting wordt een ambitie een dogma</td><td rowspan="6">Vragen 7, 8, 2, 5, 9, 10:

Eén van de opvallende verschillen tussen Perkpolder en de Rode Waterparel is dat 3 van de 5 respondenten in staat bleek om zonder lang twijfelen een wezenlijk andere ambitie te benoemen. Dit betekent enerzijds dat er nog geen sprake is van een dogma, anderzijds dat er zelfs nog geen sprake is van een gemeenschappelijke ambitie. Er is ook geen 100% vertrouwen onderling, er zijn partijen die het idee hebben afwisselend aangehaakt en buitengesloten te zijn en vinden dat er informatie is achtergehouden (bedrag van verevening). Dit is een slechte basis voor vertrouwen omdat het een onvoorspelbare situatie heeft gecreëerd. Er is ook geen sprake van een gemeenschappelijke ambitie (3 van de 5 respondenten zegt inhoudelijk wel, 2 van de 5 respondenten zeggen van niet en 1 respondent twijfelt). Wel is er sprake van overlappende ambities, hetgeen verklaard waarom alle partijen in het schema nog naar de ambitie (of beter gezegd een eigen gedefinieerde ambitie) gericht staan (11 van de 21 pijlen). Tevens zien we een aantal pijlen naar de randen van de ambitie wijzen (6 pijlen) en zelfs pijlen die helemaal niet meer naar de ambitie wijzen (4 pijlen). De veelheid aan verschillende belangen versterkt het beeld van meerdere, maar geen gemeenschappelijke, ambitie(s). Het is dus ook niet verwonderlijk dat juist de partijen die ongerichte pijlen plakken, behoefte hebben aan nieuwe regels, welke voornamelijk verband houden met het hervinden van een gemeenschappelijke ambitie en herstel van onderling vertrouwen.

Concluderend kan gesteld worden dat er onder een aantal actoren behoefte is aan een betrouwbare, voorspelbare en legitieme situatie (aanknopingspunt 3). Er overheerst bij sommige partijen een gevoel van aanhalen en afstoten, deze handeling heeft het vertrouwen geen goed gedaan (aanknopingpunt 4). Aanknopingspunt 5 is ook duidelijk herkenbaar doordat veel partijen behoefte hebben aan nieuwe regels, die de situatie weer voorspelbaar maken en moeten leiden tot een gezamenlijke ambitie. Van een dogma is in deze case absoluut nog geen sprake, omdat zoals gezegd, er nog geen duidelijke gemeenschappelijke ambitie is (aanknopingspunt 1 en 2). Het is heel erg moeilijk om communicatief en/of strategisch gedrag objectief vast te stellen (aanknopingspunt 6). Uit alle antwoorden sprak een oprechte eerlijkheid over de perceptie die de desbetreffende persoon over de ‘waarheid’ had. Het is als zodanig dus niet herkend.</td></tr>
<tr><td>2. Als er sprake is van één enkel alternatief ligt groepsbedrog op de loer</td></tr>
<tr><td>3. Actoren streven naar een betrouwbare, voorspelbare en legitieme situatie</td></tr>
<tr><td>4. Vertrouwen ontstaat als gevolg van handelen en ervaringen en niet door (loze) beloften</td></tr>
<tr><td>5. Voorwaarden voor vertrouwen zijn:

· een gemeenschappelijke ambitie
· gezamenlijke regels
· bekend zijn met en respect hebben voor elkaars ‘core values’</td></tr>
<tr><td>6. Actoren handelen zowel communicatief als strategisch</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="2">Het Landschap : initieel actiesysteem (zie actoren), omliggende actiesystemen en de context</td></tr>
<tr><td>1. Dynamiek in het proces wordt veroorzaakt door:

· het initiële actiesysteem
· omringende actiesystemen
· de context</td><td rowspan="6">Vragen 11a/b, 12, 13, 14, :

In alle antwoorden komt duidelijk naar voren dat de actoren na verloop van tijd ‘meer uit elkaar zijn gaan lopen’, een beeld ondersteund door de figuur. Er is niet één duidelijk aan te wijzen invloed door andere interfererende actiesystemen. Wel wordt de economische teruggang en daarmee samenhangende verslechterende woningmarkt als externe gebeurtenis meermalen genoemd. De rol van gemeente Rotterdam komt in beide antwoorden terug als invloed op het proces. Ook is er twijfel of de ambities nog gerealiseerd worden, wat ook tot uitdrukking komt in het feit dat er meer bedreigingen dan kansen worden herkend. Daarnaast is het ook opvallend dat er geen overlappende kansen en bedreigingen worden herkend door respondenten. In die zin zou geredeneerd kunnen worden dat hoe minder samenhang er is in de gemeenschappelijke ambitie, hoe minder uniform men bedreigingen en kansen (h)erkend.

Concluderend kan gesteld worden dat met betrekking tot aanknopingspunt 1 heel duidelijk het initiële actiesysteem hier aan wijziging onderhevig is. De context is ook veranderd door de crisis, maar het is de vraag of dit een prominente rol had gespeeld als het initiële actiesysteem een coherent geheel was geweest (vergelijk het met de antwoorden Hulst, waar de crisis als bedreiging niet tot nauwelijks is genoemd). De crisis is als wijziging van de context herkend, maar ook de rol van gemeente Rotterdam heeft een aantal partijen overvallen (aanknopingspunt 5 en 6), vandaar dat deze bij zowel omringende actiesystemen als context genoemd is (aanknopingspunten 2, 5 en 6). Doordat men vooral het eigen actiesysteem heeft zien wijzigen, zijn de wijzigingen van omringende actiesystemen en de context minder prominent / eenduidig als invloeden betiteld. Aanknopingspunten 3, en daardoor 4, is minder zichtbaar in dit proces.</td></tr>
<tr><td>2. Je hebt positieve en negatieve zwarte zwanen</td></tr>
<tr><td>3. Ben maximaal extern georiënteerd</td></tr>
<tr><td>4. Een proces staat in wisselwerking met zijn omgeving. Niet alleen het proces, ook het landschap evolueert.</td></tr>
<tr><td>5. Een zwarte zwaan is een wezenlijke onvoorziene wijziging in de context</td></tr>
<tr><td>6. De mens is niet in staat zwarte zwanen vooraf te herkennen</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="2">Zoektochten</th></tr>
<tr><td>1. Er zijn drie typen zoektochten die onafhankelijk van elkaar kunnen optreden:

· het niet meer gelijkgericht zijn van de actoren
· interferentie van omliggende actiesystemen
· veranderingen in de context</td><td rowspan="5">Vragen 11a/b, 15, 16a/b, 17, 18:

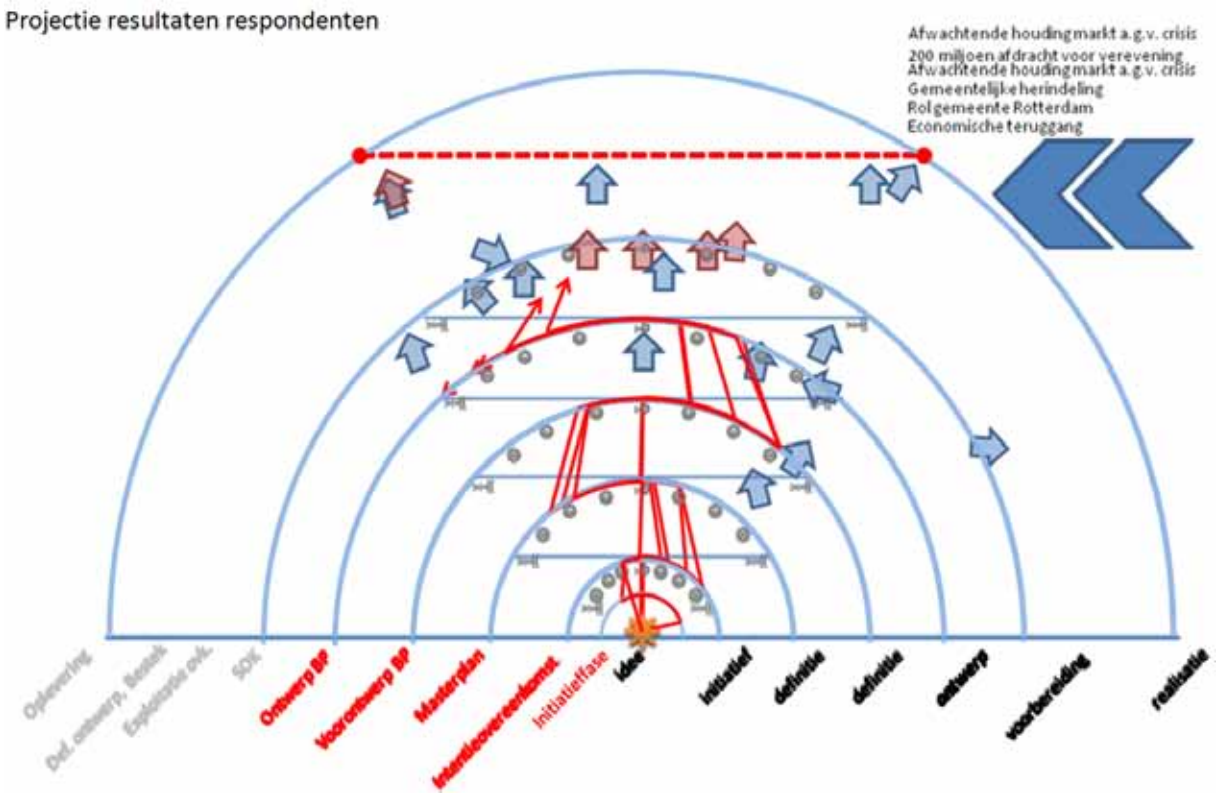
Doordat voor de Rode Waterparel is gekozen voor een bypass, zijnde het bouwclaim model, is voor een aantal partijen het proces zeer ontevreden verlopen en zie je in de figuur dat een aantal partijen stelt dat het proces door het evenwicht dreigt te zakken. Terwijl vooral de publieke partijen vinden dat het proces weer op koers ligt in de richting van de ambitie. Deze onvrede is niet nieuw, zo zijn er tijdens de intentie overeenkomst en het voorontwerp bestemmingsplannen ook al partijen die neutraal, tot ongelukkig zijn. Opvallend is dat voor die fasen waar geld een rol speelt, de gevoelens over die fase ongelukkige gezichten oplevert. Terwijl de fase van het Masterplan neutrale tot gelukkige gezichten laat zien. Blijkbaar heeft iedereen de discussie over het vereveningsbedrag aangevoeld, want niemand heeft de invloeden op het proces als positief bestempeld. Dit beeld wordt ook bevestigd, doordat merendeel van de respondenten aangeeft niet tevreden te zijn over de voortgang, in het bijzonder procesmatig niet.

Opvallend is ook dat men vooral aan uitgangspunten wil vasthouden die iets zeggen over de productvisie, daar waar men in Perkpolder heel erg de neiging heeft gehad om vast te houden aan de integraliteit, hetgeen meer zegt over de projectvisie.

Concluderend kan gesteld worden dat de zoektocht van de actoren over de gelijkgerichtheid een stempel drukt op dit proces (aanknopingspunt 1). Deze worsteling met de gelijkgerichtheid wordt bemoeilijkt doordat er niet sprake is van een gemeenschappelijke ambitie op alle onderdelen (product-, project- en teamvisie). Vice versa kan ook gesteld worden dat juist door het ontbreken van een gemeenschappelijke ambitie er geen gelijkgerichtheid is. Uit de reflectie komt naar voren dat in dit proces het niet gelijkgericht zijn van actoren prominent aanwezig is (aanknopingspunt 2). Hoewel meer data nodig is voor een gedegen analyse, lijkt het door beide partijen vasthouden aan het uitgangspunt over het vereveningsbedrag (er zat een factor vijf tussen wat de markt bood en overheden vroegen) er toe geleid te hebben dat het proces nu in een bypass is beland. Het originele proces is dus afgebroken, omdat er geen verbinding was met betrekking tot de ‘wederzijdse’ context (aanknopingspunt 4). Aanknopingspunten 3, 5 en 6 zijn moeilijker herkenbaar, wellicht omdat de zoektocht nog niet is afgerond en nog niet bepaald kan worden of evenwicht bereikt is (aanknopingspunt 6). Het is daardoor ook niet mogelijk om te stellen dat het resultaat is verrijkt (aanknopingspunt 3).Dit wordt verder bemoeilijkt doordat partijen niet eenduidig zijn over wat ‘het resultaat’ dan moet zijn (aanknopingspunt 5).</td></tr>
<tr><td>2. Als er geen voortgang wordt geboekt reflecteer dan om te ontdekken welke zoektocht gaande is</td></tr>
<tr><td>3. Zoektochten verrijken de kwaliteit van het resultaat</td></tr>
<tr><td>4. De invloed van het landschap op het resultaat van het proces is een glijdende schaal:

· te weinig invloed: een mindere fit met het landschap, met als gevolg een minder weerbaar proces
· te veel invloed: afbreken van de evolutie</td></tr>
<tr><td>5. Zoektochten verrijken de kwaliteit van het resultaat van een evolutie</td></tr>
<tr><td>6. Zodra zoektochten zijn afgerond is er een moment van equilibrium</td></tr>
</table>

Co-evolutie en Tipping points	
1. De eigen belangen zijn in overeenstemming met het gemeenschappelijke belang 2. Tijdens co-evolutie verkeren de actoren in diepe concentratie om het gemeenschappelijk doel te bereiken 3. Omslagpunten zijn mogelijk als het proces in equilibrium is 4. Omslagpunten komen tot stand door een combinatie van autopoietische en adaptieve sturing 5. Er zijn zes stadia die het verloop van een evolutie kenmerken	Vragen 5, 19, 20, 21, 22, 23: Er is een veelheid van eigenbelangen genoemd. Slechts de wens op iets unieks te maken op een onmogelijke plek lijkt een gezamenlijk belang. Maar deze mogelijke projectvisie lijkt nog niet door een ieder omarmt. Het lijkt er op, zoals één van de respondenten het typeerde, dat eerst alle belangen zijn verzameld en daar een ambitie bij is gezocht. Het zijn daardoor gelijke ambities en geen gezamenlijke ambitie. De wens van partijen om iets unieks op een onmogelijke plek te maken zou mijns inziens kunnen helpen om tot iets gemeenschappelijks te komen. In Perkpolder is er een gemeenschappelijke ambitie ontstaan vanuit de context, waar de belangen binnen pasten. Hoewel in de Rode Waterparel de eigen belangen dus in overeenstemming lijken te zijn met het gemeenschappelijk belang, is het subtiele verschil dat er vanuit de belangen is gezocht naar iets gemeenschappelijks, dat heeft geleid tot iets gelijks. In plaats van dat vanuit de context gezocht is naar iets gemeenschappelijks. Hoe heeft het proces zich zo ontwikkeld? Ik denk door een knappe autopoietische sturing vanuit de provincie, waarbij de markt – zoals ze zelf aangeeft – de koppen in het zand heeft gestoken en zich vooral adaptief heeft willen opstellen. Het lijkt er dus op dat er een balans is gevonden tussen actoren met betrekking tot autopoietie en adaptatie. Dit ging goed tot beide partijen vast wilden houden aan eigen standpunten ten aanzien van de verevening die niet meer verenigbaar waren met de gelijke / gemeenschappelijke ambitie. Dit heeft tot een breekpunt geleid, waardoor nu gekozen is voor een ander model (bouwclaim) dan beoogd in de IOK (joint venture). Er is niet tot nauwelijks positieve invloed uitgegaan van deze veranderingen die inwerkten op het proces. Opvallend is ook dat het merendeel van de antwoorden bij vraag 23, patronen betreft die gaan over het initiële actiesysteem, de onderling verhoudingen en de eigen opstelling (6 van de 8) en niet over ‘externe’ gebeurtenissen (1 van de 8). Concluderend kan gesteld worden dat de eigen belangen niet in overeenstemming zijn met het gemeenschappelijk belang, maar dat vanuit belangen is gezocht naar gelijke ambities (aanknopingspunt 1). Aanknopingspunt 2 is dan ook niet herkend. Aanknopingspunt 4 wel, doordat actoren onderling de juiste verhouding hadden tussen autopoietie en adaptatie. Echter, toen de financiële randvoorwaarden duidelijk vorm kregen, waren deze niet meer verenigbaar met de eigenbelangen en heeft dit tot een breekpunt geleid. Een breekpunt dat al vanaf het begin sluimerde en als patroon wel herkend werd, maar niet heeft kunnen voorkomen dat partijen momenteel naar een bypass zoeken om de ontwikkeling te continueren. Aanknopingspunten 3 en 5 zijn niet duidelijk herkend.



Figuur 45 Resultaten modellen respondenten op elkaar geprojecteerd voor De Rode Waterparel

Deel II

Gevraagd naar de competenties waar een goede procesmanager over moest beschikken, leverde een keur van antwoorden op onder de respondenten. De meeste van de genoemde competenties waren in te delen conform de SCOPE indeling. Onder 'Overig' staan antwoorden genoemd, die niet binnen de indeling van SCOPE passen, een aantal van de eigenschappen onder 'overig' hebben betrekking op inhoud en niet op competenties

Samenwerkingsgericht	Eigen belangen en andermans belangen in ogenschouw kunnen nemen, vooral goed kunnen luisteren en je verplaatsen in de partner, elkaars kwaliteit willen en durven zien, serieus nemen van mensen en accepteren/respecteren van hun belangen,	4,8
Creatief		6,8
Ondernemend	Crisisbestendig zijn,	5,2
Gepassioneerd	Vasthoudend, tegen de wind in kunnen werken, consequent,	7,4
Extern georiënteerd	Gevoel voor huishouding van de ander (waar ligt zijn probleem), een brede blik	5,0
Overig	Je vak beheersen, politieke feeling, ingewikkelde processen kunnen vertalen in begrijpbare taal, open en eerlijk communiceren wat je wel en niet kan, geduld, aandacht voor het proces = contingent denken, materie deskundige, over juridische en publieke kennis beschikken	
TOTAAL		5,8

Na het lezen van de antwoorden zal het niet verbazen dat de groep de Rode Waterparel zich zelf het slechtst, zelfs onvoldoende, scoort op samenwerkingsgerichtheid. Dat men, ieder vanuit de eigen belangen, wel hard liep voor dit project blijkt uit de getoonde passie, de hoogste score.

Deel III

Alle respondenten van de Rode waterparel geven aan dat het model als krachtig visueel instrument werkt om gebiedsontwikkelingen te visualiseren. Het analyseren en beoordelen van het proces aan de hand van het model geeft men beduideden minder hoge scores. Men heeft wel weer geloof in het model als instrument om de ontwikkeling bij te sturen. Dit levert de volgende score op:

Het complexiteitsmodel ...

... geeft in het algemeen een representatieve *visualisatie* van het complexe proces van gebiedsontwikkeling:	8,2
... is behalve een representatieve visualisatie, ook bruikbaar om *bloot te leggen welke invloeden er inwerken op uw gebiedsontwikkeling* (herkenning):	6,1
... is behalve in staat bloot te leggen welke invloeden er zijn, ook nog bruikbaar om te verklaren waarom deze invloeden het proces van gebiedsontwikkeling doen stagneren of versnellen (erkenning):	6,0
... geeft behalve een verklaring voor het verloop van het proces, ook inzicht in de te nemen stappen om het proces bij te sturen en efficiënter te handelen (handelen):	7,5

Ook bij de Rode Waterparel valt op dat de verwachtte aflopende scores worden onderbroken door een hoge score aan het einde voor de mogelijkheid om het proces efficiënter te sturen. Eén van de respondenten typeerde het als: “het model geeft wel aan dat er wat is, maar niet precies wat er is”. De cijfermatige beoordeling van de Rode Waterparel verloopt ongeveer gelijk aan die van Hulst – Perkpolder. Wel is er ten opzichte van Perkpolder een hogere score voor de prescriptieve waarde van het model en een lagere score voor de analytische waarde. Wellicht is dit te verklaren uit het feit dat uit de reflectie duidelijk blijkt dat er een zoektocht gaande is, er is ‘iets aan de hand’. Waardoor de drang om bij te sturen en dus handelen groter is bij de respondenten van de Rode Waterparel, dan de behoefte om te analyseren.

Bronvermelding:

- PERKPOLDER (2009) Gebiedsontwikkeling Perkpolder.
- ZUIDPLAS (2009) Driehoek RZG Zuidplas.

Deel 5 – CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit laatste deel van de scriptie wordt de vraag beantwoord tot in hoeverre voldaan is aan de doelstelling zoals geformuleerd in het eerste deel van deze scriptie. Tussen het eerste en laatste deel van de scriptie is er voortschrijdend inzicht geweest. Dit inzicht geef ik inhoudelijk een plek in deze scriptie door in dit deel het model te herijken. Verder heb ik als persoon een leereffect ondergaan, deze zoektocht beschrijf ik in 'E.2 Persoonlijke zoektocht'. Behalve dat deze scriptie veel vragen heeft beantwoord heeft het ook vragen onbeantwoord gelaten en vragen opgeroepen. Dit biedt mogelijkheden voor vervolgonderzoek, welke in de aanbevelingen worden gepresenteerd.

5.1 Conclusies

Het uiteindelijke model is gevalideerd aan de hand van twee cases. Hoewel de verzamelde data te beperkt is om generieke uitspraken te doen, geven de uitkomsten wel richting aan de toepasbaarheid van het model. Voor beide cases geldt dat de actoren authentiek en eerlijk antwoord gaven. Voor zowel Hulst als de Rode Waterparel zijn de antwoorden redelijk, controleerbaar, expliciet en daardoor bij elkaar gebrachte kennis van partijen. De uitkomsten zijn zowel voor Perkpolder, als de Rode Waterparel in grote mate consistent tussen de actoren. Geconcludeerd kan worden dat een doorlopen reflectie door de actor, hem of haar nog niet doet begrijpen waarom het soms fout en soms goed gaat. Maar het wel een mooie ordening is, voor als men weer aan het proces gaat werken. Het geeft handvatten om het proces te kennen en biedt inzicht doordat kenbaar wordt welke invloeden er op het proces aangrijpen.

Hiermee kunnen ook de hypothesen over de mate van toepasbaarheid van het model in de doelstelling beantwoord worden. In de cases is de actoren al gevraagd om deze hypothesen van een score te voorzien, dit heeft geleid tot de volgende scores. De tweede kolom geeft de scores voor Perkpolder, de derde kolom voor de Rode Waterparel.

1	… geeft in het algemeen een representatieve *visualisatie* van het complexe proces van gebiedsontwikkeling:	7,6	8,2
2	… is behalve een representatieve visualisatie, ook bruikbaar om *bloot te leggen welke invloeden er inwerken op uw gebiedsontwikkeling* (herkenning):	7,4	6,1
3	… is behalve in staat bloot te leggen welke invloeden er zijn, ook nog bruikbaar om te verklaren waarom deze invloeden het proces van gebiedsontwikkeling doen stagneren of versnellen (erkenning):	6,8	6,0
4	… geeft behalve een verklaring voor het verloop van het proces, ook inzicht in de te nemen stappen om het proces bij te sturen en efficiënter te handelen (handelen):	7,3	7,5

De scores laten voor beide groepen hetzelfde verloop zien, de hoogste score voor de visualisatie die het model biedt, gevolgd door aflopende scores voor het analytisch en beoordelend vermogen, waarna een hogere score volgt voor de mate waarin met het model gestuurd kan worden. De conclusie per hypothese is hieronder beschreven.

[1] Het model is een visualisering van complexe gebiedsontwikkeling. Het model is in staat om een beschrijving te geven van het doorlopen proces. Deze beschrijving levert meer en systematischer informatie over het proces, dan niet gestructureerde verhalen van de actoren over het werken aan en het proces van gebiedsontwikkeling.

[2] Er wordt getwijfeld of het model zou kunnen dienen als analysemodel. Zoals een actor aangaf: "Het model geeft aan dat er iets is, maar niet precies wat er is". Wel maakt het model onderscheid tussen verschillende vormen van invloed, waarbij het onderscheid tussen enerzijds het initiële actiesysteem en anderzijds de

omringende actiesystemen/wijzigende context het meest helder is. In die zin biedt het model de mogelijkheid om te analyseren welke patronen er spelen en een indicatie te kunnen geven waar een koerswijziging is opgetreden.

[3] In navolging van de analytische waarde van het model wordt getwijfeld aan de mogelijkheden van het model om als beoordelend kader te dienen. Sterker nog dan bij een analytisch model is in meer detail inzicht nodig in de invloeden die aangrijpen op het proces. Dit verklaart de lagere score voor een beoordelingsmodel.

[4] Actoren geven wel aan dat het model hen helpt om 'op een andere manier' naar het proces te kijken. Ze komen los van de dagelijkse werkelijkheid en reflecteren op de voortgang op een hoger abstractieniveau. De constatering 'dat er iets aan de hand is', is voor de meeste actoren al aanleiding om op zijn minst alert te zijn en indien nodig bij te gaan sturen. Dit verklaart waarom de score ten aanzien van het handelend vermogen van het model weer hoger is.

Geconcludeerd kan worden dat het model in interactie met de actoren helpt om tot nieuw inzicht te komen in de vraagstukken van dynamiek en complexiteit. Het is interessant om te bedenken waarom en hoe het model dit doet? Het antwoord is dat het model een nieuwe taal is. Het helpt de actoren om een mind-map te creëren van hun gebiedsontwikkeling, die anders is dan de tot dan toe gecreëerde werkelijkheid. Het model is als het ware een communicatiemiddel, of beter gezegd, een vertaalmachine naar een hoger abstractieniveau. De nieuwe mind-map leidt tot meer inzicht in het proces. Hiermee heeft het model ook een ander doel bereikt, het is een middel geworden tot interventie in processen. In plaats van een model kan daarom beter gesproken worden over een krachtig visueel instrument om te komen tot een actieve reframing interventie.

5.2 Herijking van het model

Op drie niveaus heb ik feedback op het model ontvangen. Door de experts, door de respondenten op het model en aan de hand van de vergelijking van de data van cases. Dit levert de volgende input voor herijking op.

Als we de data van de twee cases vergelijken, dan valt op dat de gezochte aanknopingspunten veelal in één of beide cases herkend worden. Het aanknopingspunt dat 'een ambitie die convergeert' wordt, in tegenstelling van wat verwacht werd, wisselend gereageerd. Een verklaring ligt in de vraagstelling. In de vragen wordt gesproken over 'de ambitie'. In '2.3 Ambitie' is opgemerkt dat een ambitie drieledig is en bestaat uit een productvisie, projectvisie en teamvisie. In Perkpolder geeft men veelal aan dat de ambitie niet is veranderd, omdat men nog steeds achter een integrale aanpak staat (projectvisie), echter het plan is wel nader ingevuld (productvisie). Een ontleding van de visie in deze drie componenten is een zinvolle toevoeging aan de reflectie. Deze veronderstelling wordt gestaafd door de bevindingen in de case de Rode Waterparel, waar een oorzaak van de moeizame procesgang herleid kan worden tot het ontbreken van een volledige ambitie. De productvisie was voor alle betrokkenen helder, er was echter geen gemeenschappelijke project- en teamvisie. Bij de herijking van het model zou het onderscheid tussen een product-, project- en teamvisie beter voor het voetlicht gebracht moeten worden. Om de actoren per onderdeel de vraag te stellen of de visie convergeert.

Een aantal andere aanknopingspunten die in beide cases niet is herkend, is strategisch en communicatief gedrag. Dit is ook zeer moeilijk meetbaar en hoewel via een onderbuikgevoel af en toe strategisch gedrag werd waardgenomen, is het niet via een wetenschappelijke methode gemeten[22].

De aanknopingspunten van een maximale externe oriëntatie en het herkennen dat een proces in wisselwerking met zijn omgeving staat, is ook niet duidelijk naar voren gekomen uit de antwoorden van de respondenten. Het kan zijn dat de dataset te beperkt is om deze aanknopingspunten bloot te leggen. Aan de andere kant is de

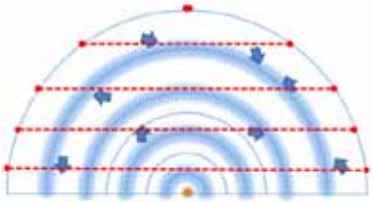
[22] Vragen aan de respondent of hij op dat moment strategisch gedrag vertoond, zou niet hebben geleid tot het gewenste antwoord. Dit is inherent aan strategisch gedrag.

opmerking van Ad Beerens (Beerens, 2009) hier toepasbaar, die opmerkt hoe weinig aandacht actoren in de gebiedsontwikkeling nog voor de omgeving hebben. Concluderend kan gesteld worden dat de mens (intuïtief) de wereld vanuit een egocentrisch perspectief beschouwd.

Het aanknopingspunt dat een omslagpunt vanuit equilibrium plaatsvindt is ook niet herkend in één van de cases. De opmerking van Renate Werkman dat de theorie van 'punctuated equilibrium' momenteel wordt bekritiseerd zou hier een verklaring voor kunnen zijn. Het is interessant om nieuwe theorieën over dit onderwerp toe te passen. Met betrekking tot mijn model handhaaf ik de wisselende stadia tussen evenwicht en systeemsprongen, omdat het de communicatie over het proces verheldert. Tevens denk ik dat de vragen 20 tot en met 22 uit de vragenlijst die dit aanknopingspunt bloot moeten leggen te 'summier' zijn binnen de huidige reflectie om dit aanknopingspunt nauwkeurig bloot te leggen. Verdonschot (Verdonschot, 2006) geeft aan dat bij reflectie op Critical Incidents het noodzakelijk is om zeer gedetailleerd te vragen en door te vragen.

Het laatste aanknopingspunt dat niet is herkend in de cases zijn de zes stappen van evolutie. Hiervoor geldt dat dat niet betekent dat dit aanknopingspunt niet bestaat. Wel denk ik dat het buiten het vermogen van de mens ligt om dit aanknopingspunt in zijn dagelijkse praktijk, vooraf of ten tijde van de evolutie te herkennen.

Tijdens het toepassen van het model op de cases zijn er door de betrokkenen waardevolle opmerkingen gemaakt die het model beter maken. Eén van de ideeën was om voor de actoren onderscheid te maken tussen de 'trekkers' van een proces en de meer passief betrokken partijen. Schematisch was dit gemakkelijk in te passen door de 'trekkers' dichterbij de lijn van de ambitie te plakken en de passief betrokkenen meer aan de onderkant van het model te situeren. Ook hier betreft het een perceptie van de actor, maar het levert op een visuele manier waardevolle extra informatie over de verhoudingen tussen actoren (ben ik de enige trekker of loopt iedereen te trekken). In de case de Rode Waterparel is deze methodiek gevolgd. In Perkpolder niet, omdat deze suggestie halverwege deze case werd gedaan. Een andere suggestie was om de lijn van de ambitie te positioneren aan de bovenkant van een ronde, waardoor de koppeling tussen de ambitie en de fase sterker werd (zie Figuur 46). Ik twijfel nog over deze implementatie, vooral vanwege bovenstaande tip om 'trekkers' dichter bij de ambitie te plakken. Echter beide zaken zijn niet per definitie onverenigbaar en is dus dit ook een suggestie om mee te nemen in het vervolg van de modellen.



Figuur 46 Visualisatie ambitie geschakeld aan ronden

Suggesties tot verbetering van het model van een ander abstractieniveau zijn afkomstig uit de expert interviews. In het bijzonder de verschillende rollen die actoren in een proces aannemen is door de experts naar voren gebracht (Beerens, 2009, Scheffers, 2009). In het model zijn hiertoe mogelijkheden, door actoren van verschillende grootte pijlen en/of kleuren te voorzien. Op dit moment wordt er niet voor gekozen om dit verder uit te werken (echter wel te onderkennen), omdat de paradox over de mate van detail vs. de globale inzet van het model door zou slaan richting teveel details.

Geen suggestie, maar een opmerking gemaakt door de wetenschappelijke experts is dat het model is geëvolueerd. Uit de gesprekken met de experts bleek dat een instrument is ontstaan dat een 'actieve reframing interventie' in lopende processen mogelijk maakt (Teisman, 2009, Werkman, 2009). Hoe mijn persoonlijke zoektocht is verlopen van een doelstelling om complexiteit te vangen tot een instrument om een interventie te plegen leest u in mijn persoonlijke zoektocht in de epiloog.

5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Het uitgevoerde onderzoek kwalificeert als exploratief onderzoek. Dit type onderzoek heeft een hoog afbreukrisico, immers de kans dat je een doodlopende weg in slaat is groter. Naar mijn eigen bescheiden mening heeft dit onderzoek toch resultaten opgeleverd die van waarde kunnen zijn voor zowel de theorie over

complexiteit, als voor de praktijk. Een ander kenmerk van exploratief onderzoek is dat er vaak genoeg aanleiding is tot vervolgonderzoek. Hieronder schets ik enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Het model zou verder gevalideerd kunnen worden, om het nog verder te ontwikkelen. Het toepassen van het model op meerdere cases raad ik dan ook van harte aan. Tevens zou het interessant zijn om langjarig een gebiedsontwikkeling te monitoren door na elke ronde van besluitvorming via het model te reflecteren, om op die wijze de praktijktoepassing van het model te monitoren, uit te bouwen en valideren.

Gezien mijn eigen enthousiasme over de toepassing van het model wil ik het gaan inzetten bij gebiedsontwikkelingen waar ik momenteel aan werk. Op deze wijze blijf ik betrokken bij dit boeiende onderzoek en door de toepassing in de praktijk ontstaat een vorm van participatief collectief onderzoek waar Renate Werkman over spreekt. Door de inzichten in de praktijk toe te passen ontstaan nieuwe inzichten voor zowel de theorie als praktijk.

Andere velden voor vervolgonderzoek hebben betrekking op het model zelf. Het model kan verder uitgebreid worden, zonder het zo gedetailleerd te maken dat het niet meer praktisch toepasbaar is. Zelf zou ik een uitgebreider onderzoek aanbevelen naar de uit de aanknopingspunten gedestilleerde vragenlijst om te kijken of daar nog aanscherpingen en verbeteringen mogelijk zijn. ‘5.2 Herijking van het model’ doet al suggesties.

Nog meer aanbevelingen voor vervolgonderzoek zijn gericht op de limieten van het model. Een aantal experts benoemde dat menselijk gedrag zich niet laat vangen in ‘rationele pijlen’. Niet alle pijlen zijn even groot en er worden vraagtekens geplaatst bij de eerlijkheid en zelfreflectie van actoren. Het in dit onderzoek aangehaalde strategische gedrag wordt wel onderkend, maar niet weergegeven in het model. Ook het belang van een goede leider is vaak genoemd, het is interessant om dit veld verder te exploreren en te kijken of het mogelijk is om ‘de generaal’ en de katalysatoren op te sporen, al dan niet geïmplementeerd in het model. Een ander terecht punt is dat het startpunt van een gebiedsontwikkeling vóór het moment ligt dat actoren elkaar hebben gevonden betreffende een (nog niet vastomlijnd) idee. Ook hier dient zich een interessant veld voor vervolgonderzoek aan. “Hoe vinden actoren elkaar, hoe ontstaat er consensus over een idee?”. Dit voortraject van de gebiedsontwikkeling is niet in mijn model te vangen, maar vormt wel een wezenlijk onderdeel van het proces en zou ik daarom ook van harte aan willen bevelen voor vervolgonderzoek.

Gaandeweg de scriptie is meer en meer duidelijk geworden dat het model zich goed leent voor een actieve interventie in lopende gebiedsontwikkelingsprocessen. Omdat ik zelf ervaring heb met gebiedsontwikkeling past het model bij de taal van de gebiedsontwikkeling. Het instrument zou sterker gemaakt kunnen worden door het te optimaliseren aan de hand van bestaande theorie over interventie.

Een groot onderzoeksveld, dat nog open licht om ingevuld te worden is gelegen in de nadere analyse van de data die het model verzameld. Geconcludeerd is dat het model weet te achterhalen, dat er iets aan de hand is, maar nog niet wat er aan de hand is. Vervolgonderzoek naar dit ‘wat’, vooral gericht op veranderprocessen zou een aanwinst voor de gebiedsontwikkeling zijn en ik hoop dat het model een springplank naar dergelijk onderzoek kan zijn.

Een laatste interessante aanbeveling voor vervolgonderzoek zou wat mij betreft de houdbaarheid van het model zijn. Het model verrast de eerste keer dat je het ziet, het schept enige verwarring die na de uitleg plaatsmaakt voor herkenning. Meerdere malen heb ik dit mogen constateren tijdens de cases. Hierdoor treedt een leereffect op, leereffecten zijn echter van beperkte duur. Mensen zullen een tweede en derde keer het model herkennen en het strategisch in gaan zetten. Het is de vraag of het model dan nog toepasbaar is voor het doel waartoe het ontworpen is. Ik daag een volgende onderzoeker dan ook uit om een nieuw model te ontwerpen, dat verrast en een leereffect bewerkstelligt.

Ik hoop met mijn model een mooie basis te hebben gelegd dat kan dienen als inspiratie voor vervolgonderzoeken.

Bronvermelding:

- BEERENS, A. (2009) Expert Meeting. IN HUTTEN, J. (Ed.). Nieuwegein.
- SCHEFFERS, W. (2009) Expert Meeting. IN HUTTEN, J. (Ed.). Best.
- TEISMAN, G. (2009) Expert Meeting. IN HUTTEN, J. (Ed.). Utrecht.
- VERDONSCHOT, S. G. M. (2006) Methods to enhance reflective behaviour in innovation processes. *Journal of European Industrial Training,* 30**,** 670-686.
- WERKMAN, R. (2009) Expert Meeting. IN HUTTEN, J. (Ed.). Wageningen.

EPILOOG – EEN PERSOONLIJKE ZOEKTOCHT EN HET MODEL IN HAAR BREDE CONTEXT

Als ik één ding heb geleerd van complexiteit, dan is het wel dat alles met alles samenhangt en dat een wijziging hoe klein dan ook, invloed kan hebben op het grotere geheel. Vice versa, bepaald het grotere geheel ook de koers van kleine wijzingen. Daarom wil ik deze scriptie afsluiten met een epiloog, dat zowel handelt over het niveau van mij als persoon, als de plek van het model in de brede context. Ik start met de brede context om met mijn eigen zoektocht deze scriptie af te sluiten.

E.1 Het model in de brede context

In de introductie had ik beloofd mijn model te plaatsen in de context waar onze huidige maatschappij zich in bevindt. Deze belofte heb ik gedaan omdat ik, na het ontwerp van mijn model, het boek 'Nederland op doorbreken' van van Leijden en Zuiker (Leijden and Zuiker, 2007) ter hand heb genomen. Zoals in de introductie te lezen valt geeft hun spiral dynamics aanpak goede handvatten om de huidige context aan op te hangen. In de introductie heb ik een korte geschiedenis geschetst van de verschillende wereldbeelden (door van Leijden en Zuiker hoofdthema's genaamd) die sinds Plato en Aristoteles de maatschappij domineerden. Elke nieuwe maatschappij zet zich af tegen het vorige wereldbeeld, maar adopteert gelijktijdig onderdelen van ditzelfde voorgaande wereldbeeld. Anno 2009 leven wij in een mozaïeksamenleving, bestaande uit vele wereldbeelden. Om de nieuwe complexe samenleving te kunnen bevatten en besturen is het nodig om vanuit een nieuwe bril te kijken naar de wereld om ons heen. Bij elk nieuw wereldbeeld hoort een kwalificatie van de belangrijkste drijfveren, leefomgeving, samenleving, leiderschapsstijl en te volgen spoor om dit nieuwe wereldbeeld te bereiken. Onderstaand schema (Leijden and Zuiker, 2007) beschrijft deze wereldbeelden. In de inleiding is het rode tot het gele wereldbeeld geïntroduceerd, welke in onderstaande tabel worden gekwalificeerd. Aan de voorkant aangevuld met beige en paarse wereldbeelden die ik niet in de inleiding heb behandeld, maar wel aanwezig zijn in de menselijke evolutie en een doorkijk naar een turkoois wereldbeeld, dat mogelijk kan volgen op het huidige gele wereldbeeld.

Wereldbeeld	*Drijfveren*	*Leefomgeving*	*Samenleving*	*Leider-schapsstijl*	*Spoor*
Beige Overleven/levensbehoeften	In leven blijven door aangeboren en zintuiglijke en instinctieve vermogens	Hier en nu	Kuddegroep	Alphatype	Fysiek
Paars verwantschap/geborgenheid	Bloedbanden en mystiek om zich veilig te voelen in een magische en angstaanjagende wereld	Magische wereld	Familiegroep	Boegbeeld	Cohesie
Rood Macht/Wilskracht	Jezelf, anderen en de natuur bedwingen door macht en vitaliteit	Menselijke jungle	Stamverband	Heersend	Interventie
Blauw Orde/moraliteit	Onbetwist geloof in één juiste weg en gehoorzaamheid aan autoriteiten	Klassen-maatschappij	Natiestaat / wereldreligie	Autoritair	Taak-uitvoering
Oranje Zelfontplooiing/Rationaliteit	Denken in mogelijkheden, gericht op kennis en welvaart	Wereldmarkt	Democratie / Meritocratie	Managend	Innovatie
Groen Gevoelens/gemeenschapszin	Welzijn van alle mensen en de natuur, het ontdekken van het 'zelf' en de zin van het leven, streven naar harmonie en consensus	Wereld-gemeenschap	Egalitair / verzorgings-staat	Coachend	Participatie
Geel Integraal/emergent	Flexibele aanpassing van de samenleving door emergent inzicht en integrale visie, inrichting en leiderschap	Evolutionair systeem	Mozaïek-samenleving	Emergent	Integratie
Turkoois Holisme/Synthese	Aandacht voor de dynamiek van de aarde als geheel en denken en handelen op macroniveau	Dynamisch holon	?	Holistisch	?

Onder emergent leiderschap verstaan van Leijden en Zuiker: "het vermogen van het menselijk bewustzijn om, indien de leefomstandigheden dit vereisen, een sprong te maken naar een nieuw stadium en alle eerdere stadia daarbinnen een nieuwe plaats te geven".

Deze beschouwing van de context is opgenomen omdat het verschillende initiatieven en handelwijzen binnen de huidige gebiedsontwikkeling herkenbaar maken. Om te kunnen functioneren binnen een context dient er aansluiting gezocht te worden bij het vigerende wereldbeeld. Hoewel vele van deze wereldbeelden herkenbaar zijn, staan we volgens van Leijden en Zuiker aan de vooravond van het gele bestaansniveau. Dat betekent een integraal/emergent wereldbeeld centraal komt te staan, met een evolutionair systeem als leefomgeving en een integraal spoor om deze leefomgeving zo goed mogelijk te kunnen bedienen.

Ook binnen de gebiedsontwikkeling krijgt integraal werken steeds meer aandacht, getuige alleen al de insteek van de MCD opleiding waarin men tracht om processen, inhoud en mensen te verbinden (MCD, 2009). Echter, nog lang niet iedereen kijkt op deze wijze tegen de samenleving aan. Nog niet iedereen heeft het gele wereldbeeld als primaire zienswijze. Zonder te willen stigmatiseren, kan het zijn dat een ambtenaar veel meer vanuit de taakuitvoering denkt en kan een projectontwikkelaar een innovatief spoor bewandelen, veelal met het oog op individualistische belangen en (eigen) welvaart.

Het door mij ontwikkelde model probeert om niet alleen te denken vanuit de actor, maar ook vanuit de context. Er is een duidelijke rol weggelegd voor de evolutie. Het hele proces is als het ware een evolutie van zoektochten en systeemsprongen. Er zijn zelfs elementen herkenbaar die bij passen bij het volgende turkoois wereldbeeld, omdat het net zoals dat wereldbeeld uitgaat van een holistische benadering. Daarmee zoekt het model aansluiting bij twee, wellicht nog niet volledig tot wasdom gekomen, wereldbeelden, waar al wel elementen van zichtbaar zijn. Dit is geen pleidooi voor de juistheid van het model. Noch is het model ontworpen richting deze beelden, immers de kennis over deze indeling ontdekte ik pas na het ontwerp van het model en ongetwijfeld is er kritiek mogelijk op de Spiral Dynamics indeling. Wat ik wel van belang vind is dat het model voortkomt uit een bepaalde manier van kijken naar de samenleving. Een zienswijze die naar mijn mening steeds vaker van zich doet spreken, een benadering die wordt gedoceerd en uitgedragen door de opleidingen: “Ruimtelijke opgaven worden gekenmerkt door een toenemende complexiteit, zowel qua inhoud als qua proces. Er is dan ook behoefte aan professionals met een brede kennis en het vermogen om inhoud, proces en mensen met elkaar te verbinden” (MCD, 2009), evenals door kopstukken uit de gebiedsontwikkeling, zoals Riek Bakker: “Het zijn ingewikkelde processen met een hoog abstractieniveau. Het vereist dus een groot inschattingsvermogen om te voorzien wat op korte en lange termijn langs de pijplijn allemaal wordt beïnvloed. Ik probeer daar altijd dwars doorheen te kijken. Ik zit helemaal in het voorstadium van het proces en probeer een gezamenlijk gevoel van urgentie te creëren” (Fogteloo, 2004). Om als model aan te slaan is het van belang dat mijn model aansluiting vindt bij het overheersende wereldbeeld, dan is het immers voor de meerderheid herkenbaar en toepasbaar. Zelf voel ik me erg prettig bij een integrale en holistische benadering, dat verklaart ook de creatie van mijn model. Ik hoop via mijn model een bijdrage te hebben geleverd aan de complexiteit, vanuit een zienswijze op de wereld om ons heen, passend bij de context waar onze huidige samenleving in verkeert.

E.2 Persoonlijke zoektocht

Deze scriptie is geëvolueerd! Graag wil ik u meenemen op de zoektochten en sprongen die ik zelf heb genomen en die voorliggend product maken tot wat het nu is. Ik ben deze scriptie namelijk begonnen met een aantal assumpties die ik gaandeweg het proces heb moeten bijstellen, omdat nieuwe inzichten zich aandienden en ik heb geleerd.

In de inleiding van deze scriptie heb ik niet voor niets laten staan dat ik… “Complexiteit grijpbaar wil maken”. Een stelling tegen beter weten in wellicht, maar mijns inziens een poging waard. Bij de start van de scriptie vertrok ik met het kennisdoel dat, door op het proces te reflecteren, ik een ‘klein stukje in de toekomst’ zou kunnen kijken. Om vervolgens het juiste sturingsmechanisme voor ‘the next step’ te kunnen bepalen. Uit deze assumptie spreekt een hoge mate van controle over het proces. Deze assumptie werd gevoed door een andere

aanname waar ik mee begon, namelijk dat als actoren inzicht krijgen in het proces, ze automatisch het proces zouden corrigeren zodra inzicht in de knelpunten was verkregen.

Deze assumptie werd grondig in twijfel getrokken door Wim Scheffers, die er geen geloof in had dat mensen zich laten leiden door deze vorm van zelfsturing. Hij luidde een lange zoektocht in door mij de vraag te stellen "hoe mijn model van waarde kon zijn voor het nageslacht?". Dit betekende een omslagpunt in het scriptieproces. Door deze vraag en door het inzicht dat was verkregen uit de kennis die ik verzamelde over actoren (zie '2.4 Actoren'). Ik kwam tot de conclusie dat het inderdaad een utopie is om te veronderstellen dat er een zelfregulerend/zelfsturend mechanisme in werking treedt alleen door het simpele feit dat mensen inzicht verkrijgen in het eigen proces.

Gelukkig schoot mijn begeleider Geert Teisman te hulp, door een gradatie van toepasbaarheid in te bouwen, wat leidde tot de vier kwalificaties van mijn model: beschrijvend, analyserend, beoordelend en een handelend model. Gewapend met voldoende zelfvertrouwen dat in ieder geval op het meest basale niveau van de beschrijving mijn scriptie zou voldoen (en daarmee van waarde zou zijn voor het nageslacht) ging ik op pad om het model in de praktijk te toetsen.

Ik ben de respondenten van de cases zeer dankbaar, ik denk dat mijn denken een andere wending heeft gekregen door hun eerlijke antwoorden. De assumptie dat het proces zich als vanzelf corrigeert heb ik losgelaten. Maar daar kwam wel wat anders voor in de plaats. Ik kan dit het beste beschrijven als het binnenstebuiten keren van mijn denken. Door het model voor te leggen aan de respondenten, hun antwoorden aan te horen en hun reactie op het model te observeren begon ik verbanden en verschillende niveaus te herkennen. Ik durf zelfs te stellen dat ik antwoorden heb ontvangen, die actoren naar elkaar niet eerder hebben uitgesproken en dus niet van elkaar kennen.

Het is in deze fase van mijn scriptie dat de zoektocht een omslagpunt naderde. Ik had iets beet van waarde voor het nageslacht. Ik had de assumptie van een sturend model losgelaten, maar werd verrast door de beoordeling van het model door de actoren. Men gaf aan dat het model een goede visualisatie is, dat het in mindere mate dient als analyse en in nog mindere mate als beoordelingskader. Maar verassend genoeg kende men, in beide cases!, wel weer een hogere score toe aan het vermogen van het model om als handelingsinstrument te dienen (zie tabel met scores, tweede kolom is Perkpolder, derde kolom is de Rode Waterparel).

… geeft in het algemeen een representatieve *visualisatie* van het complexe proces van gebiedsontwikkeling:	7,6	8,2
… is behalve een representatieve visualisatie, ook bruikbaar om *bloot te leggen welke invloeden er inwerken op uw gebiedsontwikkeling* (herkenning):	7,4	6,1
… is behalve in staat bloot te leggen welke invloeden er zijn, ook nog bruikbaar om te verklaren waarom deze invloeden het proces van gebiedsontwikkeling doen stagneren of versnellen (erkenning):	6,8	6,0
… geeft behalve een verklaring voor het verloop van het proces, ook inzicht in de te nemen stappen om het proces bij te sturen en efficiënter te handelen (handelen):	7,3	7,5

Omdat ik de assumptie dat het model een voorschrijvende en corrigerende werking zou hebben net had losgelaten was ik zoekende naar wat er dan wel gebeurde. Gelukkig[23] had ik op dat moment kort achter elkaar gesprekken met Geert Teisman en Renate Werkman waarin de koers naar dit eindproduct zich aandiende.

Geert Teisman gaf aan dat het model een nieuwe mind-map creëert onder de actoren. Het schept als het ware een nieuwe taal en pleegt daardoor een interventie in het proces. Renate Werkman kwam (zonder deze

[23] Geluk speelt een grotere rol in de complexiteitsleer dan we vaak beseffen.

uitspraak van Geert Teisman te kennen) met exact dezelfde waardering voor het model, het was een instrument voor actieve reframing interventie. Nu zijn er meerdere modellen voor interventie, waar veel meer wetenschappelijk onderzoek achter schuilt dan mijn model en welk onderzoek ik niet benut heb voor deze scriptie. Maar juist daarom is deze persoonlijke zoektocht ook in deze epiloog opgenomen. Blijkbaar was ik gestart met een vastomlijnd idee over wat het model kon, heb ik dat losgelaten en ben ik geëindigd bij een instrument voor interventie. Daarmee heeft het model wellicht meer vragen opgeroepen dan beantwoord. Waarbij één van de meest interessante vragen is:

Hoe kon ik zelf (onbewust) een instrument voor interventie bedenken? We draaien de film een stukje terug en kijken wat er gebeurde.

Binnen de MCD en de gebiedsontwikkeling in het algemeen zien we een stroming op gang komen die de egocentrische kijk op ontwikkeling loslaat en je leert om ook de belangen van anderen af te wegen bij de keuzes die je maakt. De stelling is dat het stroomlijnen van belangen helpt doelen optimaler te bereiken komt in meerdere publicaties terug: ‘Het kan wel!’ (Evers 2009), 'Alleen ga je sneller, samen kom je verder' (Deloitte, 2008), 'Zoeken naar doorwaadbare plaatsen' en ‘de Engel uit het marmer’ (De Zeeuw 2003, respectievelijk 2007) en 'Gebiedontwikkeling. Krachten gebundeld' (Eiffel, 2009) zijn nog maar enkele voorbeelden van deze stroming.

Maar dat is nog niet alles leerde mijn zoektocht mij. Tijdens de interviews merkte ik dat de verschuiving van een egocentrische kijk, naar een integrale kijk met respect voor elkaars belangen nog niet het gehele proces verklaart. De assumptie dat een gemeenschappelijk belang de garantie voor een soepel proces is, stak even de kop op, maar werd gelijk ook weer verlaten omdat mijns inziens deze assumptie te beperkt is om het gehele procesverloop te verklaren. Dat er meer was begon voor mij vaste vorm aan te nemen doordat een proces van ‘binnenstebuiten denken’ zich ontwikkelde. Niet alleen de eigen belangen of andermans belangen, noch het gelijkschakelen van beide belangen waren een garantie voor succes.

Ik heb door mijn zoektocht voor mezelf een nieuwe manier van denken ontdekt. Dit binnenstebuiten denken leerde mij dat ik complexiteit niet beheers, maar dat complexiteit mij beheerst. Het toepassen van het model op de cases heeft mij tot dit inzicht gebracht. Je ziet het namelijk terug in de reactie van de respondenten, vaak beseffen ze dat de “andere kant van de tafel ook belangen heeft”, maar dat er meer is. “Het model verklaart dat er iets is, maar niet wat er is”, is een uitspraak die me is bijgebleven. Het hier benoemde ‘wat’ is de complexiteit die zijn invloed uitoefent op processen. Ik heb er heilig geloof in dat, de erkenning dat er een context is die zich los van jouw gebiedsontwikkeling ontwikkelt en invloed uitoefent op je ontwikkeling, een niet mis te verstane invloed is die meegewogen moet worden in de beoordeling van het proces. Dit was voor mij het ontbrekende puzzelstukje, naast de eigen belangen en de belangen van de ander, om een proces te begrijpen. Dit geldt mijns inziens onbewust ook voor de mensen die ik heb geïnterviewd en verklaart daarom waarom de waardering voor het model als handelend instrument hoger is dan als analytisch of beoordelend instrument.

Het model helpt, door het besef te voeden dat er meer is dan eigen en andermans belangen. Ze kan de complexiteit niet kennen, niet voorspellen, niet beheersen en haar niet *grijpbaar* maken. Maar ze maakt haar wel *begrijpbaar*. Het model helpt als instrument om het proces van binnenstebuiten denken te ondersteunen en stimuleren door visualisatie.

Bronvermelding:

- FOGTELOO, M. (2004) Met de rug naar zee, interview stedenbouwkundige Riek Bakker. *De groene Amsterdammer.* 22 ed. Amsterdam.
- LEIJDEN, W. V. & ZUIKER, P. (2007) *Nederland op doorbreken,* Heilig Landstichting, Emergent Publishing.
- MCD (2009) Master City Developer. Rotterdam.

BIJLAGE I – UITGEWERKTE EXPERT INTERVIEWS

I.1 Prof. Dr. Ing. Geert R. Teisman

Erasmus Universiteit, faculteit der sociale wetenschappen, professor in de bestuurskunde

Teisman stelt voor om per individu te reflecteren op het proces. Omdat door via het model per individu te reflecteren, de actor zijn verhaal kwijt kan. Het geeft ruimte om met een eigen 'view' naar de materie te kijken. De analyses zijn individueel gemakkelijker vergelijkbaar. Door te reflecteren via de vragenlijst kunnen actoren kennis maken met een nieuw denkmodel. Dit zorgt voor een leereffect. Een dergelijk proces wordt een 'actieve reframing interventie' genoemd.

Eerdere generaties zijn vooral gewend om in doelstellingen te denken. Los van de eigen inspiratie dienen deze doelstellingen gerealiseerd te worden.

Het is interessant om te kijken of je in de cases zo per actor zijn 'view' op de case kan achterhalen. Hoe meer verschillende views, hoe minder gedeelde waarden. Als een ambitie niet in staat is om alle waarden te incorporeren is het interessant om te kijken of er een relatie ligt met de voortgang van en tevredenheid over het proces.

Het model kan dus vooral gezien worden als een nieuwe manier van kijken naar gebiedsontwikkelingen. Hierdoor ontstaat een leereffect onder de actoren, dat kan helpen om het proces beter te begrijpen. Teisman stelt dan ook voor in de empirische bewijsvoering te zoeken naar verschillende niveaus van toepasbaarheid van het model. Dit heeft geleid tot de vier hypothesen zoals geformuleerd in de doelstelling.

I.2 Ir. Wim Scheffers

Voormalig directeur AM Wonen | Zuid

Volgens Scheffers schematiseert het model inderdaad het verloop van een complex gebiedsontwikkeling. Maar is het toepasbaar op elk complex en creatief proces.

Scheffers waarschuwt voor het gebruik van de term ambitie. Een ambitie kan bedreigend zijn voor bestuurlijke doelstellingen. Gemeenten spreken vaak over beleidsdoelstellingen, deze zijn bestuurlijk geformuleerd en formeel gedragen en gelegitimeerd. De beleidsdoelstellingen moeten eerst helder geformuleerd zijn, de ambitie volgt daarna. Als de wil er vervolgens is om de beleidsdoelstellingen te realiseren, dan kan de ambitie zijn de beleidsdoelstelling te realiseren. Scheffers waarschuwt dat het model niet tot gevolg moet hebben dat de ambitie wordt geïnstitutionaliseerd. Deze waarschuwing geeft hij omdat hij het belang van een ambitie onderkend. Hij is het eens met de stelling dat een ambitie richting geeft tijdens een zoektocht, één van de doodsteken voor een proces is volgens hem om tijdens een zoektocht in te leveren op de ambitie, dan sterft het proces vaak alsnog.

Dit leidt tot een belangrijke afbakening van het model. Het model start met het 'idee'. Om te komen tot een idee gaat er nog wat aan het model vooraf. Dat zijn enerzijds het formuleren van beleidsdoelstellingen. Anderzijds dienen actoren met elkaar in contact te komen over het idee. Deze onderdelen worden niet door het model beschreven. Dit leidt tot de afbakening dat het model pas toegepast kan worden vanaf het moment dat de beleidsdoelstellingen helder zijn en actoren in contact met elkaar zijn over het idee. Dat flow belangrijk is wordt onderschreven door Scheffers. Het bindt actoren en geeft richting aan de volgende fase. Om flow vast te houden is het van belang de successen te vieren.

Volgens Scheffers is niet altijd eenduidig of een gebeurtenis een wijziging in de context of een wijziging in het initiële actiesysteem is. Gezamenlijk wordt geconcludeerd dat het de vraag is of het belangrijk is om de exacte herkomst van de gebeurtenis te kennen, omdat vooral het gevolg van de gebeurtenis bekend moet zijn.

Er volgt een gesprek over het initiële actiesysteem, de rol van leiderschap en de zelfkennis die een groep heeft. Scheffers vliegt de discussie aan via een voorbeeld over de werking van democratie. Hij geeft aan dat er twee redenen voor democratie zijn:

1. Overbruggen van machtsverschillen
2. Overbruggen van welvaartsverschillen

Als de democratie hierin slaagt, wordt zij inert. Democratie kan zich alleen maar verder ontwikkelen bij de gratie van verlicht despotisch leider, welke te definiëren is als:

Leider: Andere mensen zover krijgen dat ze doen wat jij wilt, zonder dreiging van fysiek geweld, maar voor de rest is alles toegestaan.

Despoot: Iemand die bepaald hoe we het gaan doen.

Verlicht leider: Iemand die in staat is om de essentie uit een groepsproces te halen (denkbeelden op te zuigen) en daar iets aan toe te voegen waardoor hij in totaliteit het proces één stapje verder brengt, zonder dat iemand er bezwaar tegen heeft. Hij heeft het overzicht, de rest van de groep niet en dus besluit niemand autonoom.

Een verlicht despotisch leider is dus in staat mensen dat te laten doen, waarvan ze zelf nog niet beseffen dat het goed voor ze is als ze het doen. Wat goed is, zit in het verlichte, het vermogen om over de horizon heen te kunnen kijken. De groep mensen regelt het dus zelf niet, de verlicht despotisch leider is de succesfactor. Hij is de generaal. De generaal hoeft niet de hoogste in rang te zijn, het is de ploeteraar, die de persoonlijke kracht en bezieling heeft om een proces richting te geven. Er moet in een proces voldoende kritische massa zijn van verlicht despotisch leiderschap. Dat bepaald het succes van een project. Elke succesvolle gebiedsontwikkeling kent een kerngroepje van een generaal en een aantal katalysators. Vanuit het verlicht despotische leiderschap is het mogelijk het evenwicht en de creativiteit in de groep te faciliteren. Dat heeft te maken met de mate van vasthoudendheid enerzijds en flexibiliteit anderzijds in de sturing. Een groep heeft dus een verlicht despotisch leider en katalysatoren nodig. Een katalysator heeft zelfstandig geen nut, maar brengt een reactie op gang en is dan overbodig. Een katalysator is dus niet nodig IN het proces, maar wel om het OP GANG te brengen en te voltooien. Een katalysator moet een perso(o)n(en) zijn en is niet een onderkenning van een groep, dat er wat mis is. Het model neemt als uitgangspunt dat de groep zelfstandig en autonoom in staat is te herkennen en erkennen wat er mis is met het proces. Dit gaat voorbij aan de nuance van het verschillende rollen die actoren in het proces vervullen. Alleen de onderkenning via het model is niet genoeg. De analyses kunnen kloppen, hoe je analyses laat maken en hoe de actoren er mee omgaan zijn twee kanten van het verhaal en bepalen in belangrijke mate of het model praktisch toepasbaar is.

I.3 Ing. Ad Beerens MBA

Directeur/Eigenaar van civieltechnisch adviesbureau Waterpas

Beerens onderkent het belang van krachtig leiderschap binnen een groep. Vaak zijn het één of twee mensen die deze rol van nature oppakken. Een centrale figuur is dus doorslaggevend in een proces, waarbij het ook afhangt hoe deze figuur zich opstelt. Een proces kan veel baat hebben bij een open en transparante houding van de centrale figuur. Leiderschap bestaat dan uit goed gevoel hebben bij de groepsdynamiek, maar ook af en toe durven beslissen, ook al betekent dit dat je af en toe een lijk achterlaat.

De menselijke invloed is dus een niet te onderschatten invloed. Beerens onderkent irrationeel menselijk gedrag, waarbij succes worden uitvergroot en tegenslagen verdoezeld of afgeschoven. Volgens hem is er veel discipline en moed nodig om tegen elkaar uit te spreken als er zaken niet goed gaan. Als mensen dit oppakken en op een volwassen manier communiceren kan een gebiedsontwikkeling bijna niet meer mis gaan. Het is net als in een huwelijk, in een gebiedsontwikkelingsproces is het ook van belang dat partners af en toe een goed gesprek hebben.

Daar Helaas gebeurt dit nog niet altijd en Beerens heeft twijfels of een model daar verandering in zal brengen. Er zal terdege rekening gehouden moeten worden met deze eigenschap van menselijk handelen. De sleutel tot succes is dus vertrouwen en commitment. Bij projecten waar je dit aantreft is de kans op verborgen agenda's namelijk veel kleiner.

Ten aanzien van de meetbaarheid van processen door de reflectie met het model merkt hij het volgende op. Het model bevat alle elementen en daarmee is het als descriptief model geslaagd. Ook kan het als analyse-instrument functioneren. Hij gelooft dat gebeurtenissen gelabeld kunnen worden, waardoor een beoordeling van het proces mogelijk is , maar het gaat er om wat mensen met deze informatie doen. Als prescriptief model zal het toch rekening moeten houden met verborgen agenda's en ander strategisch gedrag van mensen. Hij is benieuwd of dit soort gedrag bij de case studies op zal treden. Dit gedrag is vooral te bespeuren bij de hogere kaders, de besluitvorming is daar altijd omgeven door een zweem van mysterie, die de mensen op de werkvloer niet altijd kunnen plaatsen.

Tevens vraagt hij zich af of een groep bereid is om een stap terug te zetten als het niet goed gaat. Dat zou namelijk voor het gevoel betekenen dat er een periode van hard werken voor niks is geweest en eventueel gekoppeld kunnen worden aan het gevoel dat de groep verkeerd bezig is geweest. Wellicht dat niet alle mensen hiertoe in staat zullen zijn.

Daarnaast merkt hij op dat de go/no go momenten bij een ontwikkelaar vaak helder gedefinieerd zijn dan bij een overheid en dat hier rekening mee gehouden moet worden als het model de voortgang wil gaan meten.

In een holistisch model (the interconnecting of all things) speelt geluk volgens Beerens een doorslaggevende rol. Maar sommige mensen hebben altijd pech en anderen altijd geluk. Is dat toeval of niet?

Een interessante ontdekking vindt Beerens dat we blijkbaar heel slecht zijn om de context te betrekken in de analyse van de situatie. Nog steeds denken we in hokjes en vanuit een egocentrisch perspectief. Het projectmatige werken beheersen we nu wel, maar blijkbaar zijn we nog niet in staat om buiten de eigen grenzen te kijken.

I.4 Dr. Renate Werkman

Wageningen Universiteit, leerstoelgroep bestuurskunde, universitair docent veranderprocessen

Het eerste wat Renate Werkman opvalt is mijn doel om een holistisch model te ontwerpen. Holisme is volgens haar ook de verbinding tussen proces en inhoud en de haar toegezonden presentatie handelt slechts over processen. Ik licht toe dat mijn scriptie de koppeling wil leggen naar de inhoud door aan de hand van de theorie over reflectie op innovatieve processen een vragenlijst te vervaardigen die in twee cases is getoetst. De vragen en antwoorden handelen over de inhoud en geven de mogelijkheid om het model te valideren. Dit brengt ons op de discussie wat het model is, Renate Werkman vraagt zich af of het model:

- Een weergave van de realiteit wenst te zijn
- Een denkraam creëert van een realiteit voor actoren door op deel aspecten van het proces te focussen

Ik merk op dat mijn scriptie van start ging met de eerste doelstelling, maar naar verloop van tijd meer naar de tweede stelling is gebogen. Renate Werkman merkt op dat dit interessant is, omdat ik als het ware een paradigmashift heb gemaakt. Van een model dat de werkelijkheid representeert naar een instrument om te interveniëren in processen. Bij de start van de scriptie had ik ook de assumptie, dat door te reflecteren, mensen tot inzicht zouden komen dat er wat zou moeten veranderen in het proces. Dit was te kort door de bocht en heeft geleid tot het opstellen van de vier hypothesen van toepasbaarheid, zoals nu geformuleerd in de doelstelling. Daarmee ben ik zelf dus opgeschoven van de eerste naar de tweede stelling. Het is interessant welke assumpties over de werkelijkheid daar nu bij passen en hoe ik deze veranderingen c.q. dit leerproces zelf heb ondergaan.

De eerste stelling is een redelijk positivistisch paradigma, waarbij de onderzoeker objectief in kaart brengt hoe het proces verloopt. Bij de tweede stelling beweeg je van het positivisme af, door zelf te handelen en onderzoeken. Je zou zelfs nog verder kunnen gaan door naar actiegericht onderzoek te gaan en samen met

betrokkenen het proces te willen onderzoeken en begrijpen. Dit is een trend binnen de gebiedsontwikkeling, vooral in de onderzoekswereld, waarin wordt afgestapt dat alles begrijpbaar en beheersbaar is. Waardoor men steeds meer bezig is met participatieve, collectieve vormen van handelingsonderzoek vat te krijgen en richting te geven aan onderzoek. Waarbij positivistisch onderzoek niet werkt.
Het zou interessant zijn om mijn model op mijn eigen praktijk als actiegericht onderzoek toe te passen. Eigen inzichten toe te passen en kijken hoe dat werkt, dan voer je een actie onderzoek cyclus: 'uitproberen > reflecteren > kijken waar het niet goed gaat, wat er nog mist > vanuit theorie en praktijk nieuwe inzichten toevoegen'.

Terugkerende vraag bij dit type onderzoek, waarbij de onderzoeker ook als actor optreedt is de objectiviteit van de onderzoeker in het onderzoek.

Renate Werkman blijft geïnteresseerd in de inhoud die voortkomt uit de vragen die het model heeft opgeleverd. Zij is vooral in geïnteresseerd in de antwoorden van de respondenten en wat er gebeurt als actoren met elkaars inhouden worden geconfronteerd, waar het botst en waar dat toe leidt en hoe men reageert op elkaar. Dit is namelijk onderzoek waar zij zelf mee bezig, zij is geïnteresseerd waar het dan in zit en welke discussies daar aan ten grondslag liggen. Als je dat kan achterhalen, dan is het mogelijk om veranderingen beter te begeleiden.

Renate Werkman geeft aan dat het model is stap 1 is, het model brengt in kaart waar het proces stagneert. Additioneel of als vervolgonderzoek kan de procesinhoud en de discussies daarachter geanalyseerd worden. Om leer- en verandertrajecten bloot te leggen.

Renate Werkman aan dat fasen, zoals in het model gedefinieerd geen harde scheidslijnen zijn. Overeenstemming over de fasen tussen actoren is al lastig te bewerkstelligen.

Qua actoren wordt opgemekt bij de overheden geldt, dat voor deze actoren geldt dat 'de gemeente' of 'de provincie' eigenlijk niet bestaat. Omdat er zoveel actoren betrokken zijn, dat er amper sprake is van één richting. De buitenwereld ziet slecht het topje van de ijsberg, de uitkomst van een veranderproces waarover overeenstemming is bereikt (equilibrium).

Na de presentatie concludeert Renate Werkman dat het model een interessant denkraam is, het is een model dat aan de orde stelt 'wat zijn we hier nu eigenlijk allemaal aan het doen'. Je noemt het een procesmodel, maar het gaat eigenlijk helemaal niet over processen. Het gaat over niveaus, fasen en sprongen en past bij de 'punctuated equilibrium' theorie. Het model maakt de achterliggende processen niet zichtbaar, de teleurstellingen, discussies en het weer opkrabbelen. Het model is interessant om aan de orde te stellen 'wat zijn we nu allemaal aan het doen'. Je signaleert dat er iets aan de hand is, maar niet precies wat er aan de hand is. De aangrijpingspunten voor verandering van de problematiek worden nog niet helemaal helder. Het model creëert bewustwording, reflectie en een 'sense of urgency' en daarmee is het een zinvolle methodiek om te beginnen veranderingen tot stand te brengen.

Na toelichting op de vragen, welke wel handelen over de inhoud, komen we weer terug op de conclusie dat de data uit de interviews heel interessante handvatten geeft om de processen inhoudelijk te analyseren: waar gaan de discussies over? waar zit het vast? waar zetten actoren elkaar op vast en waar kan je op aangrijpen om veranderingen tot stand te brengen. Hier liggen twee interessante punten voor vervolg onderzoek.

In die zin zou het ook heel interessant zijn om de interventie theorie / configuratietheorie er op na te slaan. Te focussen op wat maakt dat mensen enthousiast worden en dat daardoor ook daadwerkelijk iets gaat gebeuren.

Je hebt wel de inhoudelijke informatie opgehaald en concludeert dat er noties zijn, die onderkennen dat er wat aan de hand is. Je hebt verwarring gecreëerd, de inhoudelijke informatie zou je kunnen gebruiken om het proces een stap verder te helpen. Een manier om dit te doen is de inhoud te analyseren door het zichtbaar gemaakt te worden d.m.v. loops, dan heb je ook ingangen om met actoren het gesprek daar over aan te gaan en daadwerkelijk waar het handelen van actoren gevangen zit. Dit komt terug in de literatuur van de collaboratie actieonderzoek. Het model creëert een 'sense of urgency', maar je hebt nog meer nodig om werkelijk tot verandering te komen.

Ten aanzien van de mate van sturing stelt Renate Werkman dat je altijd wat kunt sturen, je kunt zoveel mogelijk proberen zichtbaar te krijgen waar je kan sturen. Maar je kunt niet alles beheersen.

Wederkerend thema en daarmee conclusie van de meeting is dat het model ook een middel is om in gesprek te komen met mensen. Het model is zinvol als combinatie tussen het 'in gesprek komen', als eerste stap om inhoud op te halen en vervolgens interventie door middel van gerichter kijken naar inhoud en proces. Het proces is het 'wat' en het 'hoe' zou er dan nog naast kunnen komen te staan.

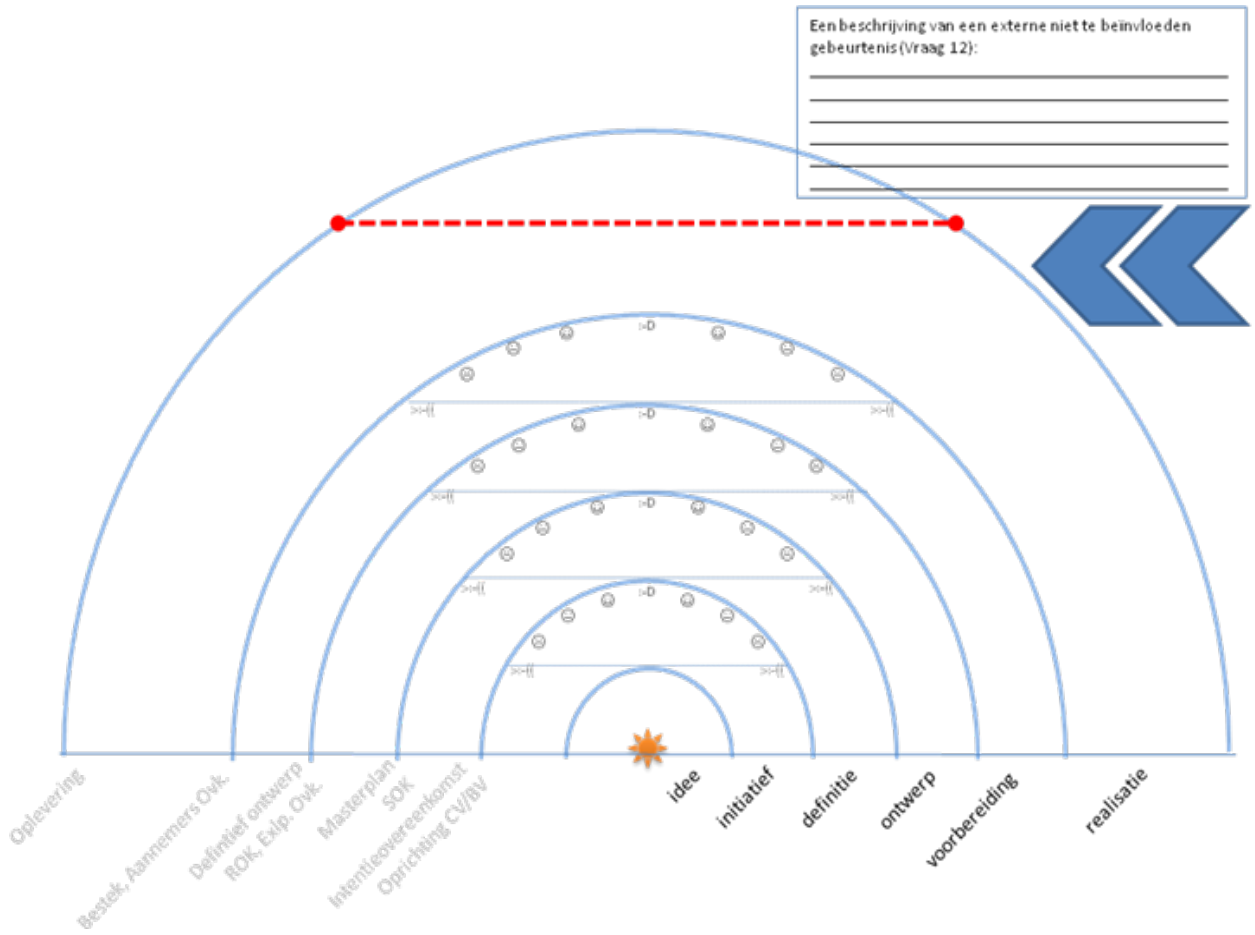
In het gesprek met Renate Werkman is het onderwerp over leiderschap niet inhoudelijk de revue gepasseerd. De focus op leiderschap is bij mannen ook veel sterker aanwezig dan bij vrouwen.

BIJLAGE II – TOELICHTING EN GEBRUIK VRAGENLIJST

II.1 Gebruik van het model

Het is de bedoeling dat van de belangrijkste aan de gebiedsontwikkeling deelnemende partijen er minimaal één persoon (actor) deelneemt aan de reflectie. Omdat het model nieuw is en er een aantal niet voor iedereen bekende termen in worden gebruikt zal voor de reflectiesessie eerst een presentatie over de werking van het model worden gegeven. Vervolgens zal de reflectie geschieden door het *individueel* beantwoorden van de open vragenlijst, zoals hierna opgenomen. De vragen dienen vanuit het perspectief van de organisatie waarvoor de actor werkt beantwoord te worden.

Het invullen van het rondenmodel zoals ontworpen in deel 2 geschiedt door een voorgedrukte versie uit te reiken (zie Figuur 47), waarom men het verloop van de zoektochten kan schetsen. Om meer houvast te bieden is voor elke ronde een indeling gemaakt met behulp van zogenaamde 'smileys'. Dit biedt de respondent een handvat om een oordeel te geven over die ronde. De 'gerichtheid' van de actoren kan men aangeven door zogenaamde vlaggetjes te plakken. Indien al meerdere malen is gereflecteerd kan men de in de vorige ronde ingevulde transparant voortzetten.



Figuur 47 Voorgedrukt Rondenmodel door betrokkene in te vullen, als bijlage bij de vragenlijst

Nadat elke actor alle vragen heeft beantwoord en de het verloop en de gerichtheid van de actoren heeft ingetekend worden de vragen vergeleken en de ingevulde rondenmodellen over elkaar heen geprojecteerd.

Door de vergelijking van de resultaten van de individuele reflecties kunnen de hypothesen uit de doelstelling getoetst worden. Juist de verschillen tussen de actoren maken het uiteindelijke proces sterker. Als aanbeveling

voor de toekomstige praktijk beveel ik aan dat gemeenschappelijk de resultaten besproken worden. Ik raad aan om de reflectiesessie af te sluiten met een informeel samenzijn van de betrokkenen. Hierdoor wordt mijns inziens een maximaal leereffect bereikt, doordat men even buiten de dagelijkse praktijk treedt en elkaar ook op een andere wijze beter leert kennen. Bovendien maakt het een reflectie daardoor ook een moment om naar uit te zien. Het sluit beter aan op de dagelijkse praktijk.

Ik schat in dat een dergelijke reflectiesessie maximaal 3 uur duurt (zonder avondprogramma). Wat betekent dat als men vasthoudt aan het ritme van een reflectie na elke ronde, men zeven maal bijeen is om te reflecteren. Op een langjarige gebiedsontwikkeling betekent dit een investering van 21 uur. Een investering die mijns inziens wordt terugverdiend.

II.2 De aan de respondenten voorgelegde vragenlijst

Naam:

_____

Organisatie:

_____

Functie binnen het project:

_____

Betrokken sinds:

_____

Welkom,

Zojuist hebt u een introductie tot het complexiteitsmodel gehad. Het is de bedoeling dat u dit model op uw eigen gebiedsontwikkeling toe gaat passen. Bijgaande vragen zullen u hierbij helpen. Het is de bedoeling dat u de vragen individueel invult, waarbij u dient te redeneren vanuit de ambities/belangen en standpunten van de organisatie die u vertegenwoordigt. We verzoeken u de vragen in de gestelde volgorde te beantwoorden en niet alvast ‘vooruit te lezen’.

In deel 2 van deze vragenlijst willen we u naar uw persoonlijke mening over het werken aan uw gebiedsontwikkeling vragen.

In deel 3 vragen we u te reageren op het complexiteitsmodel.

Het invullen van de vragen kost gemiddeld een uur. Mocht u tussendoor vragen hebben, dan kunt u deze gerust stellen.

Alvast bedankt,

Jeroen.

Deel I – Vragen over hoe uw organisatie deze gebiedsontwikkeling ervaart:

1. Wanneer ervoer u de afgelopen ronde de grootste drive/trots?
2. Was er toen vertrouwen tussen de actoren? En waar bleek dit uit?
3. Was er toen een gemeenschappelijke ambitie? Kunt u deze zo precies mogelijk formuleren?
4. Is deze ambitie (vraag 3) nog geldig? Zo nee, benoem een nieuwe ambitie. Zo ja, committeert u zich aan de ambitie zoals geformuleerd in vraag 3?
5. Wat zijn op dit moment de top 3 belangen voor uw organisatie? Passen deze bij de gemeenschappelijke ambitie uit vraag 3?
6. Is, sinds u bij het project betrokken bent, de ambitie geconvergeerd, dat wil zeggen scherper afgebakend, concreter geworden?
7. Benoem (droom) minimaal één alternatieve ambitie voor het project.
8. Zou deze acceptabel zijn voor de groep die momenteel aan deze gebiedsontwikkeling werkt? Waarom wel/niet?
9. Zijn er (groeps-)afspraken die u graag zou willen invoeren of wijzigen, zodat volgens u de ambitie gemakkelijker wordt bereikt?
10. Plak op het complexiteitsmodel de pijlen van de verschillende actoren. Waarbij u per actor aangeeft tot in hoeverre deze heden nog ‘wijst’ in de richting van de bij vraag 3 omschreven gemeenschappelijke ambitie. Plak voor u zelf een pijl in een kleur en voor de overige actoren pijlen in een afwijkende kleur.
11. Zijn er wijzigingen in:
    a) De verhoudingen waarin de actoren tot elkaar en tot het doel van de ontwikkeling staan, ten opzichte van de vorige ronde? Zo ja beschrijf deze. (bekijk uw antwoord op vraag 10 nogmaals kritisch)
    b) Andere projecten die invloed uitoefenen op uw ontwikkeling (omliggende actiesystemen)? Zo ja, benoem eventuele conflicterende of complementaire projecten.
12. Is er een verandering in de context opgetreden die de gemeenschappelijke ambitie (en dus het proces) heeft beïnvloed, zonder dat u zelf invloed kon uitoefenen op deze gebeurtenis? Zo ja, omschrijf deze gebeurtenis(sen) bij de dubbele pijl op het complexiteitsmodel.
13. Bekijk de bij vraag 11 en 12 genoteerde antwoorden. Is de bij vraag 3 omschreven gemeenschappelijke ambitie nog haalbaar, als gevolg van de veranderingen die u in vraag 11 en 12 constateert? Waarom wel of niet?
14. Hebt u de afgelopen periode ‘windows of opportunities’ of ‘bedreigingen’ herkend? Zo ja, welke?
15. Bent u tevreden over de gemaakte voortgang? Zo nee, waarom (geef ook aan of het te snel of te langzaam ging).
16. In welke mate ligt voor u de gebiedsontwikkeling nog ‘op koers’, beantwoord n.a.v. onderstaande vragen:
    a) Hebt u de neiging gehad om in de afgelopen periode de ambitie bij te stellen? Kunt u dit toelichten (bespiegel aan de hand van uw antwoord bij vraag 4, de geldigheid van de gemeenschappelijke ambitie)
    b) Hebt u de neiging gehad om sterk vast te houden aan de originele uitgangspunten? Kunt u dit toelichten (bespiegel aan de hand van uw antwoord op vraag 13)

17. Indien van toepassing, hebben de door u bij vraag 11 en 12 benoemde gebeurtenissen een positieve of negatieve invloed gehad op het tot op heden doorlopen proces? Op welke wijze?
18. Teken, naar aanleiding van uw antwoorden op de vorige vragen, in het complexiteitsmodel in hoe lang de zoektocht de afgelopen ronde heeft geduurd. Gebruik als referentie:
    - Uw eigen intuïtie, de (on)tevredenheid over het procesverloop;
    - De gemaakte voortgang (vraag 15), snelle voortgang is weinig uitwijding t.o.v. middelpunt, langzame voortgang is veel uitwijding vanuit het middelpunt;
    - De duur van de zoektocht tijdens de vorige ronde;
    - Het evenwicht: Is de ontwikkeling hier 'doorheen gezakt' of 'binnen gebleven'.
19. Hoe hebben de veranderingen zoals benoemd in vraag 11 en 12 uw werken aan deze gebiedsontwikkeling beïnvloed?
20. Hebt u in de afgelopen periode (ronde) voor een keuze gestaan die bepalend is geweest voor het verdere verloop van het proces? Zo ja, beantwoord vraag 21 en 22. Zo nee, ga naar vraag 23.
21. Kunt u deze keuze beschrijven? Wanneer was het? Wat is er exact gebeurt? Op welke wijze / met welke middelen heeft u het proberen op te lossen?
22. Wat was het resultaat van uw actie?
23. Is het mogelijk om zich herhalende gebeurtenissen of patronen te benoemen in uw omgeving die van invloed kunnen zijn of worden op uw proces? Benoem ze.

Deel II – Vragen hoe u persoonlijk handelt in deze gebiedsontwikkeling

Noem een aantal competenties waar een goede procesmanager over moet beschikken om in een gebiedsontwikkeling te kunnen functioneren.

_____

_____

_____

_____

Kunt u een cijfer geven (tussen 1 en 10) voor de wijze waarop de groep [uw project] als groep heeft gepresteerd. Gebruik voor het invullen als referentie ervaringen die u hebt met andere projecten en het onderlinge vergelijk. De groep die aan [uw project] werkt is:

- Samenwerkingsgericht: _____
- Creatief: _____
- Ondernemend: _____
- Gepassioneerd: _____
- In staat over de eigen grenzen te kijken: _____

Deel III – Reflectie op het 'complexiteitsmodel'

In dit deel vraag ik u om te reflecteren op het complexiteitsmodel (de presentatie in combinatie met de vragen uit deel I). Kunt u onderstaande stellingen eerst allemaal doorlezen en vervolgens waarderen met een cijfer, waarbij 1 = slecht en 10 = uitmuntend:

Het complexiteitsmodel …

… geeft in het algemeen een representatieve *visualisatie* van het complexe proces van gebiedsontwikkeling: _____

… is behalve een representatieve visualisatie, ook bruikbaar om *bloot te leggen welke invloeden er inwerken op uw gebiedsontwikkeling* (herkenning): _____

… is behalve in staat bloot te leggen welke invloeden er zijn, ook nog bruikbaar om te verklaren waarom deze invloeden het proces van gebiedsontwikkeling doen stagneren of versnellen (erkenning): _____

… geeft behalve een verklaring voor het verloop van het proces, ook inzicht in de te nemen stappen om het proces bij te sturen en efficiënter te handelen (handelen): _____

BIJLAGE III – BESCHRIJVING CASES PERKPOLDER EN DE RODE WATERPAREL

III.1 Hulst – Perkpolder

Alle hieronder genoemde informatie is afkomstig van de informatie website over Hulst Perkpolder, te vinden op www.perkpolder.nl (Perkpolder, 2009)

Betrokken partijen:

Gemeente Hulst, Provincie Zeeland, Rijkswaterstaat, DLG, AM, Bouwfonds ontwikkeling.

Ambitie:

In Zeeland werken een aantal overheden en marktpartijen enthousiast samen aan de herinrichting van het gebied ten noorden van Kloosterzande in Zeeuws-Vlaanderen. Doel is het versterken van de economie en de leefbaarheid in dit gebied door het ontwikkelen van woningen, recreatie en natuur.

Figuur 48 Ligging en schets inrichtingsplan voor Hulst - Perkpolder

Aanleiding voor de planontwikkeling is het wegvallen van de veerverbinding Kruiningen – Perkpolder in 2003. Om de leefbaarheid in het noordelijk deel van dit gebied voor de toekomst te waarborgen, willen de gemeente Hulst en de Provincie Zeeland de plaatselijke economische dynamiek stimuleren. Ontwikkeling van nieuwe functies moet deze impuls geven.

Onderdelen van de integrale gebiedsontwikkeling Perkpolder zijn onder andere het realiseren van een jachthaven, de bouw van deeltijdwoningen en permanente woningen, de aanleg van een natuurgolfbaan, buitendijkse natuurontwikkeling, het verleggen van de zeedijk en versmalling van de N689.

Status voortgang:

Op 3 december 2008 hebben de bestuurders van Provincie Zeeland, gemeente Hulst, AM en Bouwfonds Ontwikkeling de Samenwerkingsovereenkomst Perkpolder ondertekend. In deze Samenwerkingsovereenkomst maken publieke en private partijen afspraken over ontwerp, aanpak en financiering van een integrale herontwikkeling van het gebied Perkpolder. De volgende stap is de oprichting van Perkpolder Beheer BV in april 2009.

Tijdsplanning:

2009: Oprichting Perkpolder Beheer BV, Start ophogen van het Veerplein, Opstellen definitieve stedenbouwkundig ontwerp
2010: Definitieve inrichtingsplan
2011: Start bouwrijp maken
2012: Start verkoop

Type samenwerking:

In de publieke stuurgroep nemen bestuurders van de gemeente Hulst, provincie Zeeland, Waterschap Zeeuws-Vlaanderen, Rijkswaterstaat en Staatsbosbeheer besluiten over de voortgang van publieke aangelegenheden in het project.

Een groot deel van het project Perkpolder wordt gerealiseerd via een publiek private samenwerking tussen gemeente Hulst, provincie Zeeland, AM Zeeland en Rabo Bouwfonds. In deze stuurgroep worden besluiten genomen over zaken die betrekking hebben op de publiek private samenwerking.

De besluiten van de stuurgroepen worden voorbereid en uitgewerkt door de projectgroep Perkpolder, die bestaat uit inhoudsdeskundigen van de publieke en private partijen.

Voor de vertegenwoordigers van 15 belangenorganisaties worden sinds 22 januari 2007 regelmatig klankbordgroepbijeenkomsten georganiseerd. In deze bijeenkomsten wordt de stand van zaken van de gebiedsontwikkeling Perkpolder toegelicht en besproken.

III.2 De Rode Waterparel

Alle hieronder genoemde informatie is afkomstig van de informatie website over de Driehoek RZG - Zuidplas, te vinden op www.zuidplas.nl (Zuidplas, 2009).

Betrokken partijen:

Privaat: AM, Heijmans, Amvest, ASR, Woonbron Publiek: Provincie Zuid-Holland, Gemeente Nieuwerkerk aan de IJssel, Gemeente Moordrecht

Ambitie:

Het doel van het project driehoek RZG Zuidplas is om de ruimtelijke ontwikkelingen in het gebied in goede banen te leiden. Dat betekent enerzijds het op elkaar afstemmen van de verschillende aanspraken op de ruimte (voor wonen, bedrijven, wegen, natuur, waterberging e.d.). Anderzijds moeten deze aanspraken passen bij de (on)mogelijkheden die het gebied kent. Op sommige bodemsoorten kun je immers moeilijk bouwen; daarnaast speelt de waterhuishouding een belangrijke rol in het gebied. Er zijn nu twee ruimtelijke plannen ontwikkeld voor de periode 2010-2030: de Interregionale Structuurvisie (ISV, vastgesteld in 2004/2005) en het Intergemeentelijk Structuurplan (ISP, vastgesteld begin 2006). Deze plannen leggen de ruimtelijke structuur voor het gebied vast, maar bieden tegelijk een grote mate van flexibiliteit.

Figuur 49 Ligging de Rode Waterparel in de Zuidplas

De Rode Waterparel ligt in het midden van de Zuidplaspolder, tussen A20 en A12. In het westen vormt de 2e Tochtweg de grens, in het noorden de Zuidelijke Dwarsweg, de oostelijke grens ligt 180 meter ten oosten van de Middelweg en in het zuiden ligt de Groene Waterparel.
De plannen voor de Rode Waterparel tonen nog steeds veel natuur en water. Ook komt er een landelijk woonmilieu dat uniek is voor de wijde regio. Kernwoorden zijn: Fietsen in de natuur, minder auto's en een dun bebouwingsdichtheid voor nieuw toe te voegen woningen.

Status voortgang:

Het Intergemeentelijk Structuurplan is in 2006 door de gemeenteraden van de vijf betrokken gemeenten vastgesteld.

Het ISP heeft zijn tegenhanger in het streekplan Zuid-Holland Oost van de provincie Zuid-Holland. Tegelijk met het ISP is een herziening van dit streekplan in procedure gebracht. Provinciale Staten van Zuid-Holland hebben deze herziening in mei 2006 vastgesteld.

Op dit moment wordt het ISP vertaald naar gemeentelijke bestemmingsplannen. Pas wanneer de bestemmingsplannen vastliggen dan is er sprake van een bindende werking voor burgers en bedrijven.

Voor de Rode Waterparel is door publiek en privaat gezamenlijk een voorontwerp Bestemmingsplan gemaakt. Het ontwerp Bestemmingsplan wordt door de gemeenten Moordrecht en Nieuwerkerk aan den IJssel geschreven.

Tijdsplanning:

1998	Voorbereiding 5e Nota	driehoek RZG Zuidplas als optie verstedelijking genoemd
2001	5e Nota over de RO Lagenbenadering geïntroduceerd	driehoek RZG Zuidplas als verstedelijkinglocatie opgenomen
2001	Overleg milieu- en natuurorganisaties met GS	Timing uit vrees voor aan snee komen Hoekse Waard
2001	Gebiedsvisie	Nieuwerkerk ad IJssel, Zevenhuizen-Moerkapelle, Moordrecht, later ook Gouda en Waddinxveen
2002	Landsdeelconvenant	Opgave voor RZG geformuleerd
2002	Oprichting Stuurgroep driehoek RZG	Opgericht onder voortouw provincie, 23 partijen
2001/ 2002	Private Gebiedsontwikkelingsmaatschappij	Opgericht na grondposities 1998-2002
2003	Afsprakenkalender Strategiedocument Opgavendocument Raamplan communicatie en participatie	Vastgesteld door stuurgroep Vastgesteld door stuurgroep Vastgesteld door stuurgroep: 15.000-30.000 woningen 150-350 ha bedrijfsterreinen 200+80 ha glastuinbouw Vastgesteld door stuurgroep
2004	Gebiedsatlas	Lagenbenadering voor gebied uitgewerkt
2004	Nota Ruimte	Kabinet bevestigt verstedelijkingsopgave; beschrijving decentrale

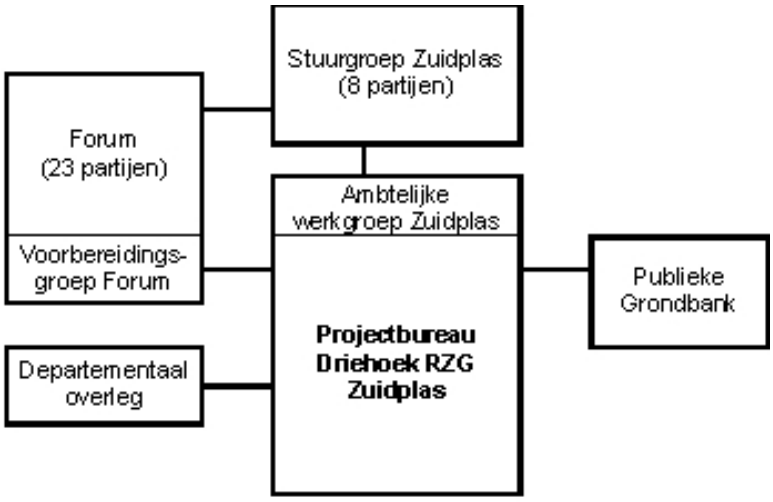
		stuurstructuur gebiedsontwikkeling
2004	Publieke grondbank	Opgericht: stabilisering grondprijzen
2004/5	Interregionale Structuurvisie	Vastgesteld
2005	Uitwerking ISP Herziening Streekplan Z-H Oost Strategische Milieubeoordeling	Opgestart Opgestart Opgestart
2005	Turboplanning	Alle deadlines planvorming, ontwikkeling en draagvlak gehaald
2006	Intergemeentelijk Structuurplan	Vastgesteld door 5 Zuidplasgemeenten
2006	Herziening Streekplan Z-H Oost	Vastgesteld
2007	Regionale Ontwikkelingsorganisatie Zuidplas op basis van Wvg	Op te richten
2007	Ontwikkeling deelprogramma's	Gestart
2008	Voorontwerp bestemmingplan	Publiek en Privaat
2008	Ontwerp bestemmingplan	Gemeente Moordrecht en Nieuwerkerk aan den IJssel

Organisatie:

Stuurgroep driehoek RZG Zuidplas : Provincie Zuid-Holland, Gouda, Waddinxveen, Nieuwerkerk a/d IJssel, Moordrecht, Zevenhuizen-Moerkapelle, Rotterdam, Hoogheemraadschap van Schieland en Krimpenerwaard, Stadsregio Rotterdam

Projectgroep Zuidplas : Ambtelijke vertegenwoordigers van leden Stuurgroep

Forum : Stuurgroepleden samen met: Zoetermeer, Lansingerland (fusiegemeente Bleiswijk, Berkel en Rodenrijs en Bergschenhoek), Stadsgewest Haaglanden, Ministeries van VROM, EZ, LNV en V&W, Intergemeentelijk Samenwerkingsorgaan Midden-Holland (ISMH), Maatschappelijke organisaties: LTO, Kamers van Koophandel Rotterdam en Haaglanden, ConSept (natuur- en milieuorganisaties) ANWB, NEPROM



Figuur 50 Organisatieschema publieke partijen RZG Zuidplas

Voorbereidingsteam Forum : Ambtelijke vertegenwoordiging van Forumleden
Publieke Grondbank: 5 Zuidplasgemeenten, Gemeente Rotterdam, Provincie Zuid-Holland
Projectbureau driehoek RZG Zuidplas

De rode waterparel:

Stuurgroep, Projectgroep en werkgroepenstructuur.

Bronvermelding:

PERKPOLDER (2009) Gebiedsontwikkeling Perkpolder.
ZUIDPLAS (2009) Driehoek RZG Zuidplas.

BIJLAGE V – FIGURENLIJST

Figuur 1 Een krachtig visueel instrument: de onderzochte elementen 6
Figuur 2 Uitzoomen om complexiteit te herkennen 9
Figuur 3 Weergave van Spiral Dynamics door Beck en Cowan 10
Figuur 4 Watervalmodel, elkaar opvolgende fasen 18
Figuur 5 Waterval model zoals vaak gehanteerd in de projectontwikkeling (VROM, 2007) 18
Figuur 6 Iteratief model, de Deming cyclus 19
Figuur 7 Combinatie van waterval model en iteratief model in de projectontwikkeling (VROM, 200) 19
Figuur 8 Het gebieds-ontwikkelingsproces als iteratie (Verlaat, 2003) 19
Figuur 9 Spiral model zoals gebruikt in de ICT 20
Figuur 10 Model van Kingdon die drie verschillende stromen definieert (Kingdon, 1984) 20
Figuur 11 Verschillende modellen als reactie op de onvoorspelbaarheid van de omgeving (Teisman, 2007) 21
Figuur 12 Fractals van Mandelbrot 21
Figuur 13 Het Wybermodel van P2 - managers, mogelijkheid van toe- en aftreden tussen de ronden 22
Figuur 14 Model met schaalsprongen (Randeraat, 2006) 22
Figuur 15 Visualisatie van het idee als 'stip aan de horizon' 26
Figuur 16 De verschillende fasen van gebiedsontwikkeling conform de Reiswijzer marktpartijen (VROM, 2007) 28
Figuur 17 Visualisatie en typering van de ronden zoals gebruikt in mijn model 28
Figuur 18 Mogelijke acties actoren tussen ronden in 28
Figuur 19 Van boven naar beneden: Een per fase convergerende ambitie, van een lijn met een 'scala aan mogelijkheden' tot een gerealiseerd punt. 30
Figuur 20 Verschillende componenten en schillen van een product (Vertlaat, 2008) 31
Figuur 21 Verbreiding van de ambitie als een zichzelf versterkend proces (Senge 1992) 32
Figuur 22 Afbrokkelen ambitie als gevolg van polarisatie van standpunten (Senge 1992) 32
Figuur 23 Afbrokkelen ambitie als gevolg van verlies van creatieve spanning (Senge 1992) 32
Figuur 24 Afbrokkelen ambitie als gevolg van verlies aan verbondenheid (Senge 1992) 33
Figuur 25 Verschillende partijen met verschillende belangen die zich verhouden via spanningsvelden (Zeeuw, 2007) 38
Figuur 26 Foto's van zwermen spreeuwen in Syd Jylland, Denemarken. Het fenomeen staat bekend als 'Black Sun' 39
Figuur 27 Pijlen (actoren) zijn gericht, er is vertrouwen, het is mogelijk om voortgang te ontwikkelen richting een gezamenlijke ambitie 40
Figuur 28Pijlen (actoren) zijn ongericht, er is geen vertrouwen, er is geen gemeenschappelijke ambitie, men overtreedt de regels of kent elkaars belangen niet. Er is dus geen voortgang richting een gezamenlijke ambitie mogelijk 40
Figuur 29 De ambitie 'kantelt' door een niet door de actoren te beïnvloeden wijzing in de context 43
Figuur 30 Twee actiesystemen met een complementair doel, namelijk eenzelfde gemeenschappelijke ambitie 45
Figuur 31 Twee actiesystemen met een tegengestelde ambitie, het proces komt niet of nauwelijks op gang 45
Figuur 32 Het complexe landschap van interfererende systemen van verschillende aard en schaal geprojecteerd 46
Figuur 33 Het proces is voor te stellen als een bal op een boog die in continu labiel evenwicht verkeert 47
Figuur 34 Als een proces door het evenwicht 'zakt' kan horizontaal overgestoken worden naar de vorige ronde, om vanaf daar opnieuw de sprong naar de volgende ronde te maken 47
Figuur 35 Systeemsprongen naar een volgende ronde, zodra actoren gelijkgericht staan 49
Figuur 36 Zoektocht door ongerichte actoren 52
Figuur 37 Zoektocht door interferentie van een omliggend actiesysteem 53
Figuur 38 Zoektocht door wijziging in de context 53
Figuur 39 : twee unieke procesverlopen 58
Figuur 40 : Het landschap bestaande uit drie invloedssferen, het initiële actiesysteem, omliggende actiesytemen en de context, opgehangen aan een rigide raamwerk. 58
Figuur 41 : Het model biedt de mogelijkheid om 'terug te vallen'. 59
Figuur 42 : een duidelijk begin en een convergerend eindpunt. 59
Figuur 43 : Overzicht van methoden, in rood aangegeven welke methoden benut worden om te reflecteren op de verschillende stappen uit het model. Een '+' duidt aan dat het specifieke kenmerk door de reflectiemethode positief wordt beïnvloed, een 'o' geeft aan dat het kenmerk niet aanwezig hoeft te zijn, maar de mogelijkheid wel bestaat. Een '-' wil zeggen dat het kenmerk door de reflectiemethode niet wordt ondersteund. 63
Figuur 44 Resultaten modellen respondenten op elkaar geprojecteerd voor Hulst - Perkpolder 76
Figuur 45 Resultaten modellen respondenten op elkaar geprojecteerd voor De Rode Waterparel 83
Figuur 46 Visualisatie ambitie geschakeld aan ronden 88
Figuur 47 Voorgedrukt Rondenmodel door betrokkene in te vullen, als bijlage bij de vragenlijst 104
Figuur 48 Ligging en schets inrichtingsplan voor Hulst - Perkpolder 110
Figuur 49 Ligging de Rode Waterparel in de Zuidplas 111
Figuur 50 Organisatieschema publieke partijen RZG Zuidplas 112