

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.



Wolbert van der Haar
Master thesis Socio-Spatial Planning
Oktober 2016

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

ing. Wolter Lambertus Pier-Anne (Wolbert) van der Haar

Studentnummer: 2542064

E-mail: wlp.vanderhaar@gmail.com

Soerabajastraat 36-a

9715 LV Groningen

06-22112008

University of Groningen

Faculty of Spatial Sciences

Master Socio-Spatial Planning

Landleven 1

9747 AD Groningen

Movares Consultancy & Engineering | Utrecht

Daalseplein 100

3511 SX Utrecht

Begeleider University of Groningen

Dr. F.M.G. (Ferry) van Kann

Begeleider Movares

Dr. F. (Frits) Verhees

27 oktober 2016, Groningen



Voorkant: Gebied rond Wanssum (Ooijen -Wanssum, 2016)

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

“Arguments should be weighed not counted”

(Cicero, 106-43 v. Chr.)

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

Voorwoord

Het slotstuk van mijn Master Socio-Spatial Planning ligt voor u. Een Master die gaat over mensen, steden en de inrichting hiervan. Iets wat mij al sinds mijn zevende jaar als kind heeft geboeid toen ik voor het eerst in aanraking kwam met een trein die van Lego was gemaakt. Bij alleen een trein hield het niet op. De jaren daarna stonden in het teken van Lego. In het bijzonder het maken van steden met de bijpassende infrastructuur (wegen, rails, etc.) en het vastgoed waar mensen kunnen wonen, werken en recreëren.

Na een studie HBO Bouwkunde heb ik de keuze gemaakt om door te leren. Een Master waarin mijn jeugdige interesse volledig terugkomt, maar dan nu in theorie en praktijk. Ik heb erg veel mogen leren van deze studie die mij een bredere kijk heeft gegeven op de wereld en mij volledig heeft uitgedaagd om het maximale uit mezelf te halen: Een Carrière dag voor de faculteit Ruimtelijke Wetenschappen organiseren, lid zijn van de opleidingscommissie van mijn Master opleiding, fungeren als klankbordstudent voor het bestuur van de universiteit, bedrijfsbezoeken organiseren voor studenten en een bestuur oprichten voor de Master opleiding Real Estate Studies aan diezelfde faculteit. Daarnaast heb ik geprobeerd om uit ieder vak weer het maximale te halen, wat in mijn ogen aardig gelukt is. In tegenstelling tot de 'harde' bouwwereld, stond bij deze studie de 'zachte' kant centraal. De mens, die deze kant symboliseert, wordt vaak gezien als iets softs. Hier ben ik het uiteraard niet mee eens. Juist in onze wereld van de gebouwde omgeving, is de mens degene waarvoor we het allemaal doen. Vooral de communicatie tussen mensen en het betrokken zijn bij projecten als gebieds- of projectontwikkeling vind ik iets fascinerends. Datgene waar deze studie in Jip en Janneke taal in de basis over gaat.

Na een bewogen jaar op persoonlijk vlak, is de lijn naar boven weer ingezet. Dit gehele proces heeft mij geholpen om op geheel eigen wijze richting te geven aan dit slotstuk waar ik veel voldoening uit heb gehaald. Ik wil daarvoor Movares en in het bijzonder Frits Verhees bedanken voor de kans die hij me heeft gegeven om de thesis in Utrecht te schrijven. Dit was echter niet mogelijk geweest als ik geen onderdak had gekregen in Amersfoort, dank jullie wel oom Evert en tante Roely. Daarnaast wil ik toekomstig professor Koen Bandsma en zus Wietske bedanken als optredend corrector op het gebied van taal. Hier liggen overduidelijk niet mijn capaciteiten. Als laatste maar absoluut het belangrijkste in mijn leven: Klaas en moeders voor alles wat ze de afgelopen jaren voor mij hebben gedaan. Van het brengen naar het station en de gekookte maaltijden tot en met de was, de gestreken overhemden en het luisterend oor. Ik ben een bevoorrecht mens om jullie als ouders te noemen. Vanaf nu moet ik het zelf maar eens gaan doen!

Mijn tijd als student en daarmee het leven in Groningen zit erop. Iets wat ik nooit meer zal vergeten: het samenwonen met Jannick, Elias, Tim en later met Jorrit en Matthias. Vrienden ben je niet voor even, maar voor het leven! Bij deze groet ik u.

Wolbert van der Haar
27 oktober 2016, te Groningen.

“De coalitie planner als kameleon?”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

Samenvatting

Een gebiedsontwikkeling als het stationsgebied bij Utrecht Centraal, waar een veelvoud aan partijen betrokken zijn die allemaal haar eigen ambitie en rol hebben. Deze context wordt gezien als een complex (sociaal) ruimtelijk vraagstuk. Traditionele organisaties kunnen tegenwoordig maar gedeeltelijk antwoord hierop geven doordat steeds meer samengewerkt dient te worden door de toegenomen complexiteit van vraagstukken. De oplossing is dan gericht op een specifiek vakgebied onafhankelijk van wie het eigenlijk aangaat. Coalitievorming is een manier om deze problematiek het hoofd te bieden. Verschillende partijen die bij elkaar komen en meebewegen met veranderingen door de tijd. Hierdoor verandert de rol van de planoloog naar een coalitie planner die werkzaam is op het grensvlak van meerdere organisaties en netwerken. Iemand die over een repertoire beschikt om te kunnen communiceren met diverse organisaties en actoren van verschillende disciplines. Met dit onderzoek wordt getracht beter begrip te krijgen op het gebied van het (onderhandelings)proces bij complexe gebiedsontwikkeling en de rol van de coalitie planner hierin. Dit wordt gedaan aan de hand van de volgende hoofdvraag:

“Wat is de rol en hoe kunnen coalitie planners win-win situaties creëren tijdens het (onderhandelings)proces in een coalitie bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven?”

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is gebruik gemaakt van een literatuurstudie waarbij is gefocust op: planning als wetenschappelijke discipline, betrokken actoren en verschillende coalitie vormen, verschillende onderhandelingsvormen waarbij in het bijzonder werd gefocust op de ‘mutual gains-approach’ en ten slotte de rol als coalitie planner. Daarnaast zijn diverse procesmanagers uit het werkveld geïnterviewd om hun ervaringen en kennis te verzamelen over het onderwerp.

Op basis van het literatuuronderzoek en de interviews met betrokken procesmanagers is geconcludeerd dat de MGA geschikt is om een dergelijk proces in te richten, waarbij gefocust wordt op relaties tussen betrokken actoren door de tijd heen. Door deze benadering wordt draagvlak gecreëerd voor het proces en worden, op basis van vertrouwen, belangen met elkaar verbonden. Een voorwaarde hiervoor is dat transparantie aanwezig moet zijn bij alle betrokken actoren. Door verschillende disciplines met elkaar te laten werken is er sprake van ‘kruisbestuiving’, wat het probleemoplossend vermogen van de coalitie vergroot. De coalitie planner moet ervoor zorgen dat hierbij genoeg mandaat aanwezig is om het proces te continueren. De coalitie planner kan gebruik maken van ‘boundary-spanning’ om verschillende actoren op basis van belangen met elkaar te verbinden. Bij boundary-spanning staan begrippen als: Direction, Alignment en Commitment centraal. Door inzicht te hebben in de fasering en de rol van iedere actor in het proces, helpt dit de coalitie planner een juiste houding te geven die aanslaat bij de actor in de coalitie. De coalitie planner is als een kameleon die zich constant aanpast aan zijn omgeving als de situatie hierom vraagt. Er is echter meer onderzoek nodig naar de genoemde factoren om erachter te komen wanneer en op welk moment een bepaalde factor meer de aandacht verdient.

Sleutelwoorden: onderhandelingen – besluitvorming – mutual gains – coalition planning – complexe gebiedsontwikkeling – boundary spanning – mediator

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

Lijst met figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1:	Spectrum van planningsbenaderingen	p.17
Figuur 2:	Ontwikkeling van het systeem door de tijd	p.20
Figuur 3:	DIAD-model	p.21
Figuur 4:	Spectrum van coalities	p.25
Figuur 5:	Directieve coalitie	p.26
Figuur 6:	Collectieve coalitie	p.27
Figuur 7:	Cirkels van betrokkenheid	p.28
Figuur 8:	Connectieve coalitie	p.28
Figuur 9:	Perspectief op besluitvorming	p.30
Figuur 10:	Golden Triangle	p.34
Figuur 11:	Belangen in niveaus & individuele behoeften	p.35
Figuur 12:	Het nieuwe speelveld voor de coalitie planner	p.39
Figuur 13:	Het conceptueel model	p.48
Figuur 14:	Voorbeeld tekst analyse	p.53
Figuur 15:	Het conceptueel model: herzien?	p.75

Tabellen

Tabel 1:	Machiavelli VS Harvard	p.33
Tabel 2:	Processtappen met taken voor coalitie planner	p.45
Tabel 3:	Lijst met respondenten	p.52
Tabel 4:	Procesgebonden factoren	p.63
Tabel 5:	Rolgebonden domeinen & subfactoren	p.69

Inhoudsopgave

Colofon	2
Voorwoord	4
Samenvatting	5
Lijst met figuren en tabellen	6
Inhoudsopgave	7
I. Inleiding	9
1.1 Aanleiding & probleemstelling	9
1.2 Doelstelling	11
1.3 Onderzoeksvragen	12
1.4 Leeswijzer	13
II. Theoretisch kader	14
2.1 Een sociaalwetenschappelijk kader	14
2.1.1 Planologie in vogelvlucht	14
2.1.2 Het Planningsspectrum	15
2.1.3 Complexiteitwetenschappen	16
2.1.4 Complex Adaptief Systeem	19
2.1.5 Conclusie §1	21
2.2 Actoren & Coalitievormen	22
2.2.1 Rolverdeling in transitie	22
2.2.2 Een veranderende blik	23
2.2.3 Het nieuwe samenspel	24
2.2.4 Spectrum van coalities	24
2.2.5 Conclusie §2	28
2.3 Besluitvorming binnen coalities	29
2.3.1 Het fundament voor besluitvorming	29
2.3.2 Vormen van strategieën	31
2.3.3 Mutual Gains-benadering	32
2.3.4 De technieken	35
2.3.5 Conclusie §3	36
2.4 Rol als coalitie planner	37
2.4.1 Grens als speelveld	37
2.4.2 De rol als?	38
2.4.3 Boundary spanning	40
2.4.4 Proces van verandering	41

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

2.4.5 Mediator als coalitie planner	42
2.4.6 Conclusie §4.....	45
2.5 Conceptueel model	46
III. Methodologie.....	48
3.1 Kwalitatief	48
3.2 Criteria	49
3.3 Methoden	50
3.3.1 Literatuurstudie	50
3.3.2 Semi-gestructureerde interviews.....	50
3.4 Data-verzameling.....	51
3.5 Analyse	52
3.6 Ethiek.....	52
IV. Resultaten.....	53
4.1 Data: theorie naar praktijk	53
4.1.1 Het Proces	53
4.1.2 De Rol	63
4.1.3 Conclusie data	68
4.2 Analyse: praktijk is theorie?	69
4.2.1 Het Proces	69
4.2.2 De Rol	73
4.3 Conceptueel model herzien?.....	76
V. Conclusie & Discussie.....	77
5.1 Conclusie.....	77
5.2 Beperkingen studie	78
5.3 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	79
5.4 Bijdrage aan de planologie	80
VI. Aanbevelingen.....	81
VII. Reflectie	82
Referentielijst:	84
Bijlagen	90
Bijlage 1: Boundary spanning practices	90
Bijlage 2: Toestemmingsformulier interview	91
Bijlage 3: Interviewschema	92
Bijlage 4: Transcripten interviews.....	93

I. Inleiding

1.1 Aanleiding & probleemstelling

De moderne netwerk samenleving wordt tegenwoordig gekarakteriseerd, naast andere aspecten, door veel individualisme tussen verschillende actoren (een veelvoud van mensen)(o.a. Putnam, 1995; Sassen, 2001). Veel van deze actoren organiseren zichzelf in een wereld waar middelen zoals kennis, tijd en geld worden verdeeld en waar kennis snel toegankelijk is middels het wereldwijde web (De Jong, 2016). Dit wordt door Castells (2000) als één van de voornaamste redenen genoemd van de verdere individualisering van de samenleving (zie ook: Alter & Hage, 1993). Een andere verklaring voor de individualisering wordt gegeven door Putnam (1995). Hij geeft aan dat het sociaal kapitaal in de samenleving langzaam wegebt bij burgers in de moderne netwerk samenlevingen en dat hierdoor samenwerking steeds verder wordt bemoeilijkt. Bij sociaal kapitaal gaat het om elementen zoals sociale netwerken, betrokkenheid met elkaar en de samenleving, de normen en het vertrouwen. Hij geeft verschillende verklaringen hiervoor, zoals het dalende lidmaatschap van vakbonden of kerken, lagere opkomsten bij verkiezingen en het steeds meer alleen sporten in plaats van teamsporten.

Deze constatering hebben ook uitwerking op de traditionele organisaties die werkzaam zijn in de ruimtelijke planningspraktijk. Denk hierbij aan publieke partijen (de overheid met haar verschillende lagen; rijks, provincie en gemeente) en de private markt (projectontwikkelaars & ingenieurs- en adviesbureaus). De Jong (2016) geeft aan dat dergelijke organisaties steeds minder in staat zijn om de eigen ambities te verwezenlijken die zij ten doel hebben gesteld. Het probleem wordt vanuit een bepaalde sector en of discipline benaderd, waardoor de oplossing een specifieke invalshoek betreft en vaak onafhankelijk is van diegenen die het aangaat. Dit leidt tot gedeeltelijke oplossingen voor een probleem dat in werkelijkheid veel groter is.

Ruimtelijke opgaven zoals gebiedsontwikkeling, kenmerkt zich in Nederland voornamelijk door een lange doorlooptijd. Dit gaat gepaard met onzekerheden over financiering, procesverloop en daarmee het eindresultaat. Het ontwikkelingsproces wordt in de praktijk ervaren als onduidelijk, complex en niet te managen. Dit beeld van de praktijk zorgt ervoor dat onzekerheid ontstaat en daarmee een afname van vertrouwen voor nieuwe gebiedsontwikkelingen (Flyvbjerg, Bruzelius & Rothengatter, 2003; De Zeeuw, Franzen & Rheenen, 2011). Daarmee staat deze gebiedsontwikkeling in Nederland onder druk. Projecten die in het verleden deze kenmerken vertoonden zijn bijvoorbeeld de Betuwelijn en de Noord-Zuidlijn in Amsterdam, waar laatst genoemde een grote kostenoverschrijding met zich mee bracht (Metro, 2009).

Met enige regelmaat wordt, bij dergelijke projecten, ‘vergeten’ de sociale omgeving te betrekken bij planprocedures. Die sociale omgeving kan geworden gezien als de (burger)maatschappij, bestaande uit mondige burgers, belangenverenigingen en andere belanghebbenden. Waren traditionele organisaties eerder nog gewend om onafhankelijk en verticaal te sturen en ‘los’ van elkaar te werken, nu moet volgens Castells (2000) die coördinatie meer en meer gezocht worden in het horizontale verband. Het zoeken naar samenwerkingsvormen tussen verschillende organisaties, om op deze manier elkaar juist te versterken en wel die ambitie te kunnen bereiken die ten doel wordt gesteld.

In deze veranderende maatschappij, waar individualisering maar tegelijkertijd ook een groeiende wederzijdse afhankelijkheid van actoren een steeds grotere rol spelen (Edelenbos & Klijn, 2007), wordt het steeds meer een uitdaging om beleidsdoelstellingen of projecten goed en deskundig te verwezenlijken. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, worden steeds meer coalities gevormd tussen overheid, markt en de burgermaatschappij. Dit wordt ook wel de verschuiving van ‘Government’ naar ‘Governance’ genoemd (o.a.

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

Healey, 2006; Wagenaar, 2007; De Roo, 2013). Met de complexiteit van hedendaagse publieke opgaven, is governance wellicht hét antwoord op het oude onvolkomen model van hiërarchisch en instrumenteel beleidsmaken. De Roo (2013) benoemt dit in zijn spectrum, waar een verschuiving qua sturingslogica te observeren valt; van een technisch rationale (hiërarchisch, top-down) naar een communicatief rationale (zelfsturing, bottom-up) benadering. Volgens Healey (2006) en De Roo (2013) blijven beide sturingslogica van belang, echter is een communicatieve benadering doeltreffender als het gaat om complexe opgaven.

Governance coalities worden gezien als een reële optie om complexe publieke opgaven effectief en efficiënt te benaderen. Verschillende redenen worden hiervoor genoemd. Een eerste reden die Koppenjan & Klijn (2004) noemen is dat externe middelen (bijvoorbeeld kennis) helpen om de kwaliteit van beleid- en besluitvorming te bevorderen. Een andere reden is dat governance leidt tot een meer integrale benadering (vanuit meerdere disciplines) van opgaven en daarnaast wordt een goede coördinatie en afstemming tussen de afhankelijke actoren verder bevorderd. Een voorbeeld van een dergelijke samenwerkingsvorm die de laatste jaren steeds meer de aandacht geniet in de ruimtelijke ordening is de publiek-private samenwerking (hierna: PPS). PPS heeft als doel om kostenbesparend te werk te gaan en, misschien nog wel belangrijker, ambities en daarmee (beleids)doelstellingen te verwezenlijken die vanuit bijvoorbeeld het publieke domein worden uitgesproken (Milward & Wamsley, 1985; Kaufman, Majone & Ostrom, 1986; Van Heffen, Kickert & Thomassen, 2000). De verschillende opgaven zijn vooral terug te vinden in en rondom het stedelijk gebied, waar veel risico's te verwachten zijn door het samenkomen van planologische kenmerken als milieu, mobiliteit en ruimtegebruik. Het betreft bijvoorbeeld een herontwikkeling/vernieuwing van een woonwijk of een aanpassing van de infrastructuur. Dit geeft het bijzondere karakter van de projecten weer en in welke context deze liggen. Dit wordt vaak gezien als complexe opgave (Healey, 1998; Innes & Booher, 2003). Voor de complexiteit van deze specifieke projecten worden door Klijn, Edelenbos, Kort & Van Twist (2008) verschillende redenen genoemd:

- meerdere overheidslagen, doordat verschillende lagen (lokaal, regionaal en centraal) van publieke en internationale actoren betrokken zijn;
- de veelvoud aan actoren uit het publieke, private en sociale domein die allen het besluitvormingsproces beïnvloeden;
- verwevenheid van verschillende disciplines (economisch, milieukundig, mobiliteit, etc.) waaruit een project bestaat, waarbij iedere discipline weer door een andere groep of persoon wordt vertegenwoordigd.

Edelenbos en Klijn (2007) stellen verder dat verschillende inter-organisatorische coalities die belast zijn met ontwikkelingen, zo complex zijn door haar dubbelzinnige karakter (het schipperen tussen verschillende coalities, bijvoorbeeld publiek en private partijen) en de onvoorspelbaarheid (de relatie met de politiek). Hierdoor zijn actoren afhankelijk van elkaar en overstijgen projecten verschillende organisatorische en juridische grenzen (Healey, 2006; Wagenaar, 2007; Verhees & Verheij, 2016). Gezamenlijke besluitvorming wordt verder gefrustreerd door persoonlijke belangen die spelen tijdens dergelijke processen, waarbij iedere actor een eigen agenda heeft die hij of zij probeert te verwezenlijken (Raiffa, Richardson & Metcalfe, 2002). Hierop voortbordurend noemen Koppenjan en Klijn (2004) de bereidheid om wel of geen (wat vaker het geval is) informatie te delen met elkaar. Dit omdat het individu bang is voor opportunistisch gedrag van de andere actor. Edelenbos en Klijn (2007) noemen vertrouwen als één van de belangrijkste succesfactoren voor inter-organisatorische samenwerking. Juist deze gezamenlijke besluitvorming is cruciaal voor de moderne netwerk samenleving van nu. Zo wordt gesteld dat innovatieve oplossingen die nodig zijn voor de hedendaagse problematiek van deze wereld alleen kunnen worden opgelost wanneer verschillende organisaties en actoren, kennis en middelen bundelen (Mandell, 2001; Agranoff & McGuire, 2003).

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

1.2 Doelstelling

Het onderwerp van deze studie is gericht op de gezamenlijke besluitvorming binnen een coalitie met verschillende belanghebbenden bij complexe gebiedsontwikkelingen. Zo wordt gekeken in welk planningskader het onderwerp past en welke factoren invloed hebben op het handelen van actoren. Daarnaast wordt gekeken welke type coalities te onderscheiden zijn met de verschillende actoren en welke rollen eenieder heeft. Vervolgens gaat de kern van het onderzoek uit naar een tweetal focuspunten. Enerzijds wordt ingezoomd op de besluitvorming binnen een coalitie; welke aanpak wordt vanuit de literatuur geadviseerd over het omgaan met een speelveld met meerdere actoren tijdens onderhandelingen in een dergelijk besluitvormingsproces. Anderzijds wordt gelet op het individu die de onderhandelingen managet en welke rol wordt aangeraden door de literatuur, zodat het proces in goede banen wordt geleid met als doel meerwaarde te creëren voor alle partijen.

Dit management wordt veelal ingevuld door een proces- of projectmanagers (vaak iemand met een ruimtelijke achtergrond) vanuit de overheid (echter kan het ook iemand zijn die extern is aangesteld) dit met het oog op het algemeen belang. Traditioneel had deze rol een top-down (dirigerend) karakter, echter door toedoen van eerder genoemde veranderingen in de hedendaagse samenleving, is deze rol verschoven naar een meer bottom-up (faciliterend) karakter (Boonstra & Boelens, 2011). In deze studie wordt deze rol aangeduid met de term: *coalition planner*. Een *boundary-worker* (dezelfde persoon wordt bedoeld en in het Nederlands: *grenswerker*) die opereert in het speelveld van verschillende coalities. Ze zijn bezig, tijdens bijvoorbeeld complexe gebiedsontwikkelingen, met: “manage the interface and negotiate the interactions between their organization and its environment in order to realize a better fit. To effectvol accomplish a better fit, boundary spanners are engaged in three main (and interrelated) activities: connecting or linking different people and processes at both sides of the boundary, selecting relevant information on both sides of the boundary, and translating this information to the other side of the boundary” (in: Edelenbos & Van Meerkerk, 2016, p. 4). Om in deze rol als persoon te slagen moet volgens Klijn et al. (2008) een houding worden aangenomen die het mogelijk maakt om het besluitproces toegankelijk te maken voor alle participerende actoren om zo draagvlak te bevorderen en de kennis optimaal te benutten die in de coalitie zit. Daarop volgend worden door De Jong (2014) andere ‘skills’ genoemd als: innovatiekracht, creativiteit om initiatieven te stimuleren, kansen zien en grijpen om zo samen tot oplossingen te komen. Susskind (2008) geeft zelfs een stappenplan over welke taken, in zijn ogen door een ‘mediator’, moet worden doorlopen.

Zodanig zal gericht gelet worden op de gedragingen van de coalitie planner die deelneemt aan het proces van complexe gebiedsontwikkelingen. Welke rol wordt aangenomen en komt dit overeen met de literatuur? Is de ‘gevestigde’ orde instaat om als coalitie planner aan de slag te gaan om te komen tot die meerwaarde of bereiken ze het misschien op een andere manier? Zijn ze in staat verschillende belangen met elkaar te verbinden door gebruik te maken van de ‘Mutual Gains’-benadering en boundary-spanning? Kunnen ze het vertrouwen tussen de verschillende actoren bevorderen en daarmee de coördinatie een goede impuls geven tijdens het besluitvormings- en implementatieproces in de verschillende coalities (Williams, 2002; Van Meerkerk, 2014)?

Dit wordt onderzocht aan de hand van een literatuuronderzoek en een beschrijvend onderzoek naar procesmanagers die te maken hebben met onderhandelingen tijdens complexe gebiedsontwikkeling opgaven en hoe deze personen handelen in dergelijke situaties. Door interviews af te nemen met deze personen, kan een analyse worden gemaakt welke proces- en persoonsgebonden factoren een rol spelen tijdens onderhandelingen. Dit wordt vervolgens vergeleken met de gevonden literatuur om overeenkomsten en verschillen te kunnen ontdekken. Hieruit kan ten slotte een aanbeveling worden gegeven die als lessen dienen voor de huidige procesmanagers om tot een meerwaarde voor de actoren aan tafel te komen bij complexe gebiedsontwikkeling opgaven.

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

1.3 Onderzoeksvragen

Om de doelstelling te kunnen verwezenlijken is voor deze studie de volgende hoofdvraag opgesteld:

“Wat is de rol en hoe kunnen coalitie planners win-win situaties creëren tijdens het onderhandelingsproces met meerdere actoren in een coalitie bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven?”

De hoofdvraag wordt beantwoord met behulp van de volgende deelvragen:

1. *“Welke benaderingswijze adviseert de (planning)literatuur in het geval van complexe gebiedsopgaven?”*

Deze deelvraag wordt in de eerste paragraaf van het theoretisch kader beantwoord en zal antwoord geven op de vraag waar een complexe opgave het beste past in het planningsspectrum (zie paragraaf 1.1 voor een toelichting).

2. *“Welke actoren en vormen van coalities zijn te onderscheiden in het geval van ontwikkelingsopgaven?”*

In paragraaf twee van het theoretisch kader wordt bovenstaande deelvraag beantwoord en deze geeft antwoord op de vraag welke actoren en coalities te onderscheiden zijn en welke aspecten kenmerkend zijn voor ieder type coalitie.

3. *“Wat is een effectieve benadering voor besluitvorming om tijdens onderhandelingen, win-win situaties te creëren bij (complexe) gebiedsontwikkeling met een meervoud aan actoren?”*

Deze deelvraag wordt in paragraaf drie van het theoretisch kader beantwoord en geeft antwoord welke benadering geschikt is voor het omgaan met meerdere actoren tijdens onderhandelingen. Hierbij wordt getracht praktische punten te benoemen die helpen als ondersteunend materiaal voor huidige coalitie planners.

4. *“Hoe kan een coalitie planner zijn rol invullen tijdens onderhandelingen bij ontwikkelingsopgaven?”*

Dit is de laatste deelvraag die beantwoord wordt in het theoretisch kader en wel in paragraaf vier. De vraag geeft antwoord op hoe een coalitie planner (grenswerker) kan handelen en welke punten hierbij van belang zijn voor het goed verlopen van het proces. Net zoals bij deelvraag drie, zullen hier punten worden geformuleerd die huidige coalitie planners helpen in de praktijk.

5. *“Welke proces- en rolgebonden factoren kunnen door procesmanagers in de praktijk geformuleerd worden om win-win situaties te creëren tijdens het (onderhandelings)proces in een coalitie bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven?”*

Deze vraag zal vanuit de data worden beantwoord en beschrijft volgens de betrokken procesmanagers (coalitie planners) welke factoren een positieve bijdrage leveren aan het proces van onderhandelen en geven aan welke rol ze hierbij aannemen.

6. *“Wat zijn volgens het onderzoek geschikte aanbevelingen voor huidige coalitie planners?”*

In hoofdstuk zes wordt een aanbeveling gegeven voor huidige coalitie planners die zich bezig houden met complexe gebiedsontwikkeling.

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

1.4 Leeswijzer

De studie is als volgt opgebouwd; dit hoofdstuk heeft de aanleiding, probleemstelling en doelstelling die ten grondslag ligt aan deze studie gepresenteerd met de bijbehorende hoofd- en deelvragen. In hoofdstuk twee wordt de relevante theorie voor de studie uiteengezet. De theorie zal uit vier paragrafen bestaan te weten: 'Een sociaalwetenschappelijk kader', 'Actoren & coalitievormen', 'Besluitvorming binnen coalities' en 'Rol als coalitie planner'. De theorie begint algemeen en zoomt vervolgens in, waarbij getracht wordt de studie in een passend en relevant kader te plaatsen voor u als lezer. Het hoofdstuk eindigt met het conceptueel model waar de theorie aan elkaar wordt gekoppeld. In hoofdstuk drie, worden de gebruikte onderzoeksmethoden besproken en hoe de analyse van de data is uitgevoerd. Daarna wordt de dataverzameling en analyse uiteengezet in hoofdstuk vier aan de hand van de literatuurstudie en afgenomen interviews. Verder wordt in hoofdstuk vijf de conclusie getrokken ter beantwoording van de gestelde hoofdvraag. Ook zal in hetzelfde hoofdstuk de discussie middels beperkingen van de resultaten, suggesties voor vervolgonderzoek en de bijdrage aan de planologie worden gepresenteerd. Vervolgens zal hoofdstuk zes een aanbeveling gegeven worden voor huidige procesmanagers over proces- en rolgebonden factoren tijdens complexe gebiedsontwikkelingsprojecten. Ten slotte wordt in hoofdstuk zeven gereflecteerd op het procesmatige gedeelte van deze studie vanuit het oogpunt van de onderzoeker.

II. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van deze studie uiteengezet. In *paragraaf 2.1* wordt het sociaalwetenschappelijk kader uiteengezet, waarbij complexe gebiedsontwikkeling een plek krijgt in de bestaande planningsliteratuur. Verder volgen in *paragraaf 2.2* de verschillende vormen van coalities die te herkennen zijn; hierbij worden ook afzonderlijk de verschillende actoren en haar rollen genoemd. Daarna wordt in *paragraaf 2.3* de besluitvorming binnen een coalitie besproken welke ingaat op benaderingen van het onderhandelingsproces. Welke vorm past het beste bij complexe gebiedsontwikkeling en wat zijn de technieken hierachter? Het hoofdstuk eindigt met *paragraaf 2.4* waarin de coalitie planner zelf aanbod komt. Hoe moet zijn rol eruit te zien in de coalitie en waar moet hij zorg voor dragen tijdens het onderhandelingsproces? Ten slotte wordt aan de hand van de besproken literatuur een conceptueel model gepresenteerd. Het model dient als leidraad voor de dataverzameling dat vervolgens in hoofdstuk vier uitgewerkt wordt.

2.1 Een sociaalwetenschappelijk kader

In deze eerste paragraaf wordt getracht de studie in een sociaalwetenschappelijk kader te plaatsen. Het is relevant om te weten waar een dergelijke complexe gebiedsopgave ‘thuis’ hoort op het spectrum van extremen om vanuit een theoretisch planning perspectief een beter beeld te krijgen welke sturingslogica geschikt is. Hiermee wordt inzicht verkregen welke benadering in de literatuur geschikt is, aangaande complexe gebiedsontwikkeling. De eerste paragraaf wordt afgesloten met de beantwoording van de eerste deelvraag: *“Welke benaderingswijze adviseert de (planning)literatuur in het geval van (complexe) gebiedsopgaven?”*

2.1.1 Planologie in vogelvlucht

De planologie kan als volgt worden gedefinieerd: “De systematische voorbereiding van beleidsvormende en –uitvoerende handelingen, die gericht zijn op het bewust interveniëren in de leefomgeving” (Voogd et al., 2012). De planologie is tot op de dag vandaag volop in beweging als het gaat om benaderingen die zijn gehanteerd door de jaren heen. Ten grondslag aan deze veranderingen lag vaak de wisselende context van de maatschappij (De Roo & Voogd, 2013). Het planningsdebat heeft zich in de afgelopen eeuw ontwikkeld van een wetenschappelijke discipline gericht op controle, beheersbaarheid en stabiliteit naar onzekerheid, dynamiek en verspreide machtsverhoudingen (Innes & Booher, 2010). Dit heeft geleid tot een verandering in de wijze waarop planologen problemen benaderen en oplossen.

De planologie van ruim vijftig jaar geleden was vooral te herkennen aan het idee dat een opgave een gesloten systeem is en gekenmerkt werd door direct oorzaak-gevolg relaties (De Roo, 2010). Deze benadering wordt in de literatuur ook wel de technische rationale planning genoemd en is in Nederland vooral ingegeven door de wederopbouwperiode na de Tweede Wereldoorlog door de grote woningnood die was ontstaan (de Roo & Voogd, 2013). Kenmerkend voor deze tijd in de ruimtelijke ordening was dat de planoloog op basis van procedurele en instrumentele vaardigheden met aanvullende technische kennis, geacht werd het ‘systeem’ (open netwerken; meer hierover in subparagraaf 2.1.3) te kunnen begrijpen, waarbij top-down sturing als ‘normaal’ werd gezien. De gevolgen van interventies die hieruit voortvloeide, moesten leiden tot het planologisch proces dat een helder eindbeeld kreeg en dit resulteerde vervolgens in complete plannen die als blauwdrukken konden worden beschouwd.

Echter door een veranderende maatschappij werd al snel duidelijk dat een maakbare samenleving niet realistisch was (De Roo & Rauws, 2010). Een eerste kritiekpunt op deze technische rationaliteit kwam van Herbert Simon (1956). De mens kan volgens Simon onmogelijk volledig rationale keuzes maken door het gebrek aan volledige kennis en informatie (= ‘bounded rationaliteit’). Volgens hem is een mens niet in staat

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

alle mogelijke gedragsopties en consequenties in een situatie te achterhalen. In de jaren zeventig is hierdoor ook afscheid genomen van deze vorm van planning. Het inzicht ontstond dat planologische vraagstukken aan veranderingen onderhevig zijn. De vraagstukken liggen vaak in een politiek speelveld en zijn daarnaast niet generiek van aard. Nieuwe planningsmethoden zijn in deze periode ontwikkeld en hadden vaak tijdens het proces een terugkoppelingscomponent in zich om te toetsen of het beleid dat was uitgedacht nog steeds aansloot op de veranderende maatschappelijke situatie. De Roo (2010) geeft aan dat zo getracht werd de onzekerheid te ondervangen.

Desalniettemin bleek ook deze methode niet geschikt, vooral als het gaat om complexe vraagstukken zoals gebiedsontwikkeling. Complexe gebiedsontwikkeling wordt hier gedefinieerd als: “een *proces* waarbij een gebied in al haar facetten opnieuw wordt ingevuld waarbij verschillende functies zoals (boven- en ondergrondse) infrastructuur, wonen, werken en recreatie in hun onderlinge samenhang worden gerealiseerd en waarbij publieke, private en particuliere belangen snijden in bestuurlijke en sectorale grenzen” (VROM, 2009). ‘Complex’ moet hierbij niet in verband worden gebracht met ‘ingewikkeld’, wat gezien wordt als een niet eenvoudig voorspelbaar probleem omdat het geheel bestaat uit meerdere componenten. Complex moet gezien worden als een begrip wat voor de samenhang van verschillende componenten staat, die te samen een veranderlijk systeem vormen. Zo ontstond eind jaren negentig de communicatieve rationele planning. Dit was een grote verandering in het planning landschap en heette toentertijd ook wel de ‘communicative turn’.

Het begrip ‘consensus building’ staat centraal in het communicatieve rationele planning en betekent vrij vertaald dat actoren de waarheid moeten spreken tijdens het proces van argumenteren om zo tot een afgesproken waarheid te komen over het op te lossen probleem (De Roo & Voogd, 2013; Susskind, McKearnen, & Thomas-Lamar, 1999). Het werk van Jürgen Habermas (1984) heeft grote invloed gehad op de komst van inspraakmogelijkheden en participatie in het publieke domein. Volgens Habermas moet in situaties waarbij verschillende actoren met elkaar om tafel zitten, naar een dergelijke consensus gezocht worden om zo de wijze van handelen te bepalen. Om dit te bewerkstelligen zou daarom meer nadruk gelegd moeten worden op een vorm van realiteit gebaseerd op communicatie in plaats van het probleem centraal te stellen. Realiteit wordt volgens Habermas vooral geconstrueerd door communicatie over informatie en percepties van anderen en niet door het individu (Healey, 1997). Deze communicatie wordt de ‘Authentic Dialogue’ genoemd en zal in subparagraaf 2.1.4 verder worden behandeld.

Communicatieve rationele planning gaat daarom ook niet uit van één actor die het volledige systeem kent en beheerst (bijvoorbeeld de overheid die dit als traditionele taak had), maar focust zich meer op de consensus tussen verschillende actoren (lokaal) die als stakeholders optreden tijdens onderhandelingen bij gebiedsontwikkeling opgaven. Op deze wijze wordt geprobeerd zekerheid te creëren en tegelijkertijd onzekerheid te accepteren. Een praktische zienswijze wordt gegeven door Teisman in Salet & Faludi (2000, p. 236/237): “An interactive approach focuses on the question of how definitions of problems and their solutions can be joined together... Since new products must meet the complex and dynamic preferences of the future, it is no longer necessary to write down the precise definition of a problem before research & development activities begin.” De benadering gaat uit van een meer (gebied)specifieke aanpak van vraagstukken in plaats van een generieke benadering die voor ieder project hetzelfde is (De Roo & Rauw, 2010).

2.1.2 Het Planningspectrum

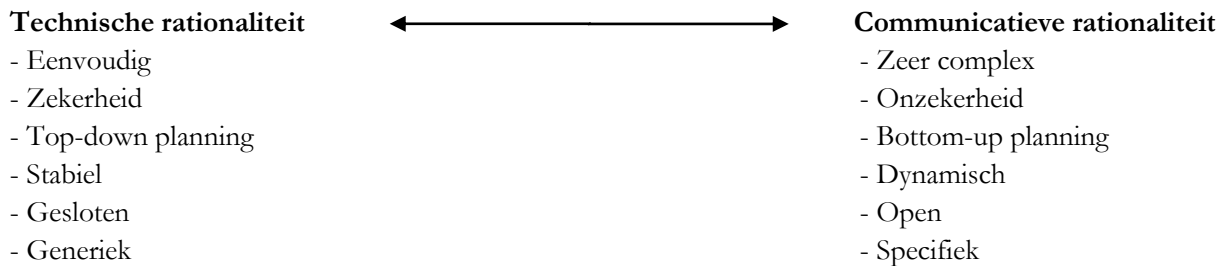
Echter hoeft hiermee geen afscheid genomen te worden van de eerder genoemde technische rationele planningsbenadering. Volgens De Roo & Voogd (2013) heeft de mate van complexiteit invloed op welke benadering gekozen dient te worden. Bij een hoge mate van zekerheid over het vraagstuk waar eenvoudig gehandeld kan worden en waar routinematigheid een grote rol speelt is een technisch rationele benadering

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

geschikt. Gedacht kan worden aan het uitvoeren van groot onderhoud aan wegen of parken of het vernieuwen van een fietspad. Inhoudelijke doelen zijn eenduidig en het aantal actoren is beperkt.

Het tegenovergestelde zijn de complexe vraagstukken die een hoge mate van onzekerheid betreffen, waar veel doelen moeten worden bereikt en waar vele actoren mee doen aan het proces waar een grote belangentegenstelling waar te nemen is (Innes & Booher, 2004). Voorbeelden van deze zeer complexe vraagstukken zijn: herstructurering van woonwijken of grote nieuwbouwprojecten in of bij de bestaande stad. Dit type vraagstukken vraagt om een meer communicatief rationele benadering als aanpak (De Roo & Voogd, 2013; Innes & Booher, 2010). In onderstaand figuur 1 zijn bovengenoemde beschrijvingen gevat in een spectrum, het zogenoemde planningspectrum:



Figuur 1: Spectrum van planningsbenaderingen (De Roo & Voogd, 2013)

Het bovenstaande geeft een hint op een missend element: de invloed van tijd. De Roo (2013) verbindt het spectrum daarom aan de zogenaamde complexiteit wetenschap ('complexity science', hierna: cs). De planologie heeft zich tot voor kort vooral bezig gehouden met een gebeurtenis op een vast moment in de tijd, waarbij het probleem of vraagstuk als onveranderlijk werd gezien (Wagenaar, 2007). Echter door de jaren zijn legio voorbeelden te bedenken waarbij de 'tijd' invloed heeft gehad op het op te lossen probleem of vraagstuk. Misschien wel één van de bekendste voorbeelden van de afgelopen jaren, is de aanleg van de Noordzuid-lijn in Amsterdam. Stijgende bouwkosten en verzakingsgevaar heeft bij dit project geleid tot een zeer langdurig proces waarbij de vraag rees of de metrolijn nog wel noodzakelijk en rendabel was (Het Parool, 2008). De cs is juist gericht op deze veranderingen door de tijd heen en focust zich hierbij op de evoluties van systemen.

2.1.3 Complexiteitwetenschappen

Vanuit de wetenschap wordt het begrip complexiteit steeds meer gekoppeld aan ruimtelijke ordening en gebiedsontwikkeling (Teisman, 2005; Wagenaar, 2007; Innes & Booher, 2010; Portugali, 2011; De Roo & Boelens, 2016). De cs is gefocust op het beschrijven van de fysieke en de sociale wereld door de tijd heen. Wagenaar (2007) geeft aan dat de kracht van de complexiteit theorieën zit in het verklaren en het beschrijven van de wereld om ons heen.

Allmendinger (2009) geeft aan dat de samenleving en zijn omgeving constant in verandering zijn. Wat wij als mens zien en ervaren is volgens hem een moment opname van het complete veranderingsproces waar we middenin staan. Deze veranderingen worden ingegeven door interacties tussen drie niveaus en welke een belangrijke rol spelen in de cs, te weten: de actor (micro), het systeem (meso) en de context (macro). De drie niveaus worden afzonderlijk van elkaar besproken om een beter inzicht te krijgen hoe deze zich tot elkaar verhouden.

De Actor

In deze studie wordt onder een actor verstaan: een persoon die vanwege een bepaald belang, werk of emotie, betrokken is als stakeholder bij complexe gebiedsontwikkeling, volgend op de definitie van Bandsma (2016). De actor kan een werknemer zijn van zowel de overheid (gemeente), markt (adviesbureau) of de burgermaatschappij (omwonenden). Deze actoren hebben allen een eigen verleden, wat invloed heeft op

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

hun standpunten, visies en belangen in het heden. Gemaakte keuzes uit het verleden zijn belangrijk om hun huidige opstelling aan de onderhandelingstafel te kunnen begrijpen. Dit wordt ‘pad-afhankelijkheid’ genoemd (Rauws et al., 2014). Volgens socioloog Anthony Giddens (1984), verwijst een actor naar de capaciteit van mensen om bepaalde doelen na te streven en die ook te realiseren. Zo wordt verklaard dat het verleden en het anticiperen op de toekomst, een belangrijke rol speelt bij het handelen van de actor in het heden.

Macht

Om bepaalde doelen te realiseren heeft de actor beschikking over macht nodig. Macht geeft de mogelijkheid om het verschil te maken tussen actoren in een systeem. Met een systeem wordt bedoeld de overheid (gemeentelijk of provinciaal of rijk) of de gebiedsontwikkelaar. Het hebben van macht heeft betrekking op middelen; kennis, geld of fysiek bezit. Macht is volgens Giddens (1984) gelimiteerd en daarmee begrensd (relatief) en moet altijd gezien worden in relatie tot andere actoren. Vorming van beleid of uitkomsten die voortvloeien uit onderhandelingen tijdens complexe gebiedsontwikkeling worden beïnvloed door machtsrelaties tussen de actoren die aan tafel zitten. Deze actoren handelen vaak namens het systeem of het eigen belang. Deze constatering stelt volgens Giddens (1984) de actor in staat om zich te organiseren in een systeem. Vervolgens beperkt en vergroot het systeem de mogelijkheden om als actor te handelen in het systeem en heeft daarmee invloed op andere systemen. Ter illustratie: een werknemer (actor) van de provincie stelt beleid op, dit leidt tot veranderingen in beleid van gemeente (een bestemmingsplan bijvoorbeeld), wat weer invloed uitoefent op andere systemen.

Nimby

Actoren zijn in staat om standpunten, visies en eindproducten van systemen te vormen. Het handelen van een actor brengt veranderingen teweeg in de rechten, plichten, verhoudingen en emoties van andere actoren (Bandsma, 2016). Hier wordt aandacht besteed aan veranderingen die teweeg gebracht worden, hoe reageren actoren op veranderingen en waarom kunnen ze mogelijk in verzet komen tegen een uitbreiding van snelweg of spoorrails of het ontwikkelen van woningen aan de rand van de stad.

Gebiedsontwikkeling wordt tegenwoordig vooral bekeken met een blik vanuit de bestaande waarden van stedelijke gebieden (De Zeeuw et al., 2011). Dit betekent automatisch een sterke betrokkenheid van bewoners, bedrijven, maatschappelijke instellingen en andere gebruikers, wat kan leiden tot een zogenaamde Nimby-opstelling in het besluitvormingstraject. Volgens Wolsink (2000) betekent ‘Nimby’ (Not in my backyard) dat een bepaalde voorziening collectief gezien wenselijk is, maar dat de actor de voorziening vanwege negatieve effecten die eraan verbonden zijn, niet in zijn of haar omgeving wil hebben. Met andere woorden: de negatieve effecten worden afgewenteld op een persoon of bepaald gebied, terwijl het collectief (de maatschappij) profijt heeft van de voorziening.

Het Systeem

Actoren hebben de mogelijkheid om handelingen af te stemmen op die van anderen en hierdoor samen standpunten, belangen en visies te formuleren en te verdedigen. Systemen kunnen gezien worden als open netwerken waarin menselijke actoren bewust of onbewust kunnen deelnemen (Bandsma, 2016). Voorbeelden van systemen zijn de gemeente, de provincie, de gebiedsontwikkelaar of een organisatie die zich inzet voor de belangen van vogels in een bepaald gebied. De samenstelling van dergelijke systemen, zijn constant aan verandering onderhevig. Denk hierbij aan werknemers die komen en gaan. De systemen bevatten volgens Giddens (1984) regels die het handelen van de actor beïnvloeden. Echter worden systemen uitsluitend vertegenwoordigd door actoren in een proces en kunnen hierdoor enkel handelen door gebruik te maken van actoren.

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

De Context

De hiervoor genoemde systemen en actoren worden beïnvloed door de context waarin het zich bevindt. Tussen de context, systemen en actoren vinden interacties plaats waarin mensen, middelen, energie en macht worden uitgewisseld. De context beïnvloedt of, waar en hoe gebiedsontwikkeling plaatsvindt en heeft invloed op het beleid van de rijksoverheid, provincie en gemeente. De vraag of gebiedsontwikkeling zal plaatsvinden en met welke omvang en de inhoud van deze interacties tussen actoren, is volgens De Roo (2001) echter afhankelijk van vijf domeinen. De domeinen beïnvloeden vervolgens ook elkaar en complexe gebiedsontwikkeling heeft invloed op deze domeinen. Hieronder worden de vijf domeinen besproken aan de hand van een voorbeeld over gebiedsontwikkeling voor woningbouw:

- *Economisch domein:* veranderingen in de conjunctuur en de preferenties van potentiële kopers hebben invloed op de vraag naar en allocatie van woningen, de prijs van de woningen en het aanbod van woningen (PBL & ASRE, 2013).
- *Sociaal-cultureel domein:* de houding van bewoners die directe invloed ondervinden van bepaalde ontwikkelingen beïnvloedt het besluitvormingsproces. Daarbij kan gebiedsontwikkeling sociaal-cultureel waardevolle elementen aantasten of juist creëren. Denk bijvoorbeeld aan een oude melkfabriek die herontwikkeld wordt tot appartementen.
- *Technisch domein:* ontwikkelingen in de techniek hebben een grote invloed op de maatschappij. Het zorgt voor innovaties en concurrentie. De opkomst van de informatietechnologie en het internet zorgen voor de algemene beschikbaarheid van kennis en informatie, snelle informatieoverdracht, andere vormen van interactie en netwerkvorming. Hiermee ontstaat een ander perspectief op schaal, ruimte en tijd (Castells, 2000; McCann, 2013).
- *Fysisch domein:* beschikbaarheid van grondstoffen voor het bouw materiaal moet voor handen zijn om woningen te kunnen realiseren. Daarnaast dienen de woningen te voldoen aan bepaalde eisen die gesteld worden vanuit gemeente en omgeving ten aanzien van de esthetiek. Daarbij wordt PPP (People, Planet, Prosperity) steeds belangrijker (Rotmans, 2005).
- *Politiek-bestuurlijk domein:* schommelingen in de politieke samenstelling van vertegenwoordigende organen en veranderingen in het wettelijke stelsel hebben invloed op een ontwikkeling. Door processen als decentralisatie en deregulering trekt de overheid zich steeds meer terug uit het speelveld (Boelens, 2010) en wordt ruimte geboden voor marktpartijen, particulier initiatief en initiatieven vanuit maatschappelijke organisaties (Boonstra & Boelens, 2011).

Volgens Bruil (2004) kan hier nog een zesde domein aan worden toegevoegd en dat is de demografie. Verandering in het aantal inwoners, de levensopbouw en het inkomen hebben gevolgen voor het vraag en aanbod model in een stad of dorp. Beleid vanuit overheid, provincie en gemeente en de ontwikkeling an sich oefenen echter ook invloed uit op de bovengenoemde domeinen. Een wederzijds beïnvloedingsproces is dus waar te nemen tussen de domeinen en gebiedsontwikkeling.

Basis complexiteitwetenschappen

De drie genoemde niveaus zijn afhankelijk van elkaar en beïnvloeden elkaar constant en wederzijds. De hoeveelheid en intensiteit van de interacties tussen en binnenin het systeem maakt het complex. Deze complexiteit is oncontroleerbaar; overheden kunnen volgens de cs bijvoorbeeld niet middels wetgeving deze complexe relaties beheersen of verminderen (Wagenaar, 2007).

Uit de interacties binnenin het systeem vallen, veelal door te kijken naar een hoger schaalniveau, bepaalde patronen waar te nemen. Dit kunnen bijvoorbeeld vaste gedragspatronen zijn (Portugali, 2011). Een te vereenvoudigde werkwijze past niet bij complexe systemen en vraagt, zoals ook al eerder is aangeven door Innes en Booher (2010) om een holistische aanpak. Dit door de veelvoud aan interacties tussen de verschillende schaalniveaus, die volgens Axelrod & Cohen (2000) constant in verandering zijn. Doelen van een actor kunnen bijvoorbeeld door de tijd heen veranderen door interacties met andere actoren, systemen

“De coalitie planner als kameleon?!”

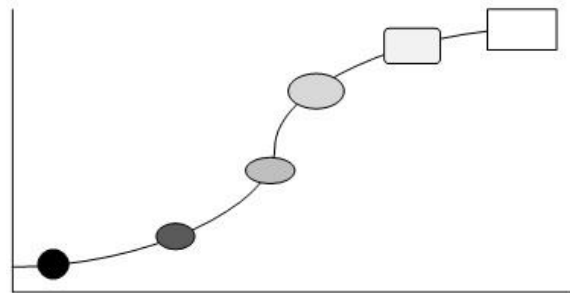
De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

of de context. Andere actoren veranderen daarop ook weer haar eigen handelen omdat ze in afhankelijke relatie staan met de eerste actor. Dit werkt weer door op systeem en context niveau.

Tijd

Zoals eerder in subparagraaf 2.1.2 is besproken, is de factor tijd bij veranderingen een essentiële toevoeging. Gebiedsontwikkeling en beleidsvorming zijn processen die in de toekomst plaatsvinden. Franzen & De Zeeuw (2009) stellen dat gebiedsontwikkeling projecten een ruime voorbereidings- en uitvoeringstijd kennen. Looptijden van tien á vijftien jaar zijn hierbij niet ondenkbaar. Tijd heeft invloed op de relaties tussen actoren en de systemen waar de actoren actief in zijn.

Een discrepantie die hierbij wordt gemaakt, is die tussen lineaire en non-lineaire ontwikkelingen. Bij lineariteit heeft een kleine verandering, een klein effect en een grote verandering een groot effect (direct oorzakelijk verband). De cs gaan uit van non-lineariteit wat betekent dat de relatie tussen een handeling van een actor en het effect niet direct duidelijk is omdat deze veranderen door de tijd heen. Hierdoor kan een kleine handeling een groot effect hebben op de uitkomst en vice versa (Huys & Van Gils, 2010; Heylighen, 2008).



Figuur 2: Ontwikkeling van het systeem door de tijd (De Roo, 2010)

In figuur 2 is te zien hoe een systeem zich kan ontwikkelen door de tijd heen. Volgens de cs verloopt deze ontwikkeling van ‘orde’ naar ‘chaos’ en omgekeerd, deze ontwikkeling verloopt vaak abrupt (Portugali, 2011). Bij dergelijke ontwikkelingen van een systeem zijn twee perioden te onderscheiden: een stabiele en dynamische. De uiteinden van de kromme in figuur 2 moeten de stabiele perioden voorstellen en het middenstuk de dynamische periode (Axelrod & Cohen, 2000). De verandering van het systeem is weergegeven door middel van de cirkel bij het begin van de kromme, naar uiteindelijk een rechthoek op het einde. Het is duidelijk dat systemen die veel interacties en een dynamische context kennen, fundamenteel onzeker zijn (Wagenaar, 2007). Interventies die vanuit de overheid geïnitieerd worden, hebben hierdoor vaak niet het gewenste effect dat in eerst instantie was beoogd. Wagenaar stelt dat overheden hierdoor in toenemende mate niet in staat zijn om adequaat problemen in de samenleving op te lossen.

2.1.4 Complex Adaptief Systeem

Holland (1995) definieert een CAS als volgt: “a system that emerges over time into a coherent form and adapts and organizes itself without any singular entity deliberately managing or controlling it”. Het CAS-perspectief is in deze studie relevant omdat zij de nadruk legt op de veranderende interacties tussen actoren, systemen en de context.

Kennismaken met het CAS

Intern wordt het CAS gekenmerkt door een robuuste en dynamische kern. De dynamische kern zorgt ervoor dat het CAS in beweging is en zich op dynamische non-lineaire wijze aanpast aan veranderingen van binnenuit en uit de context. De robuuste kern zorgt voor stabiliteit en zorgt ervoor dat het systeem blijft behouden/bestaan: volgens Cilliers en Spurrett (1999) gaat het hier om het adaptief kunnen omgaan met veranderingen onder wisselende omstandigheden van het systeem. Het CAS wordt beïnvloed door de context: chaotische en stabiliserende factoren beïnvloeden hoe het systeem functioneert en omgaat met veranderingen.

Kenmerken van het CAS

Binnen het CAS zijn een aantal kenmerken te onderscheiden. Deze kenmerken zijn:

- *Non-lineariteit*: dit concept is hierboven reeds besproken en zal hier verder niet worden toegelicht.
- *Zelforganisatie*: het vermogen van actoren om zonder sturing en controle van buitenaf hun handelen op elkaar afstemmen en te komen tot een nieuwe ordening (Teisman, 2005).
- *Co-evolutie*: het proces waarbij constante en wederkerige aanpassing van entiteiten aan elkaar plaatsvindt. Co-evolutie is een proces dat gebeurt op alle drie de genoemde niveaus (actor, systeem en context) plaatsvindt: de drie lagen ontwikkelen zich ‘met elkaar mee’ (Verhees, 2013).
- *Emergence*: het systeem vertoont emergente eigenschappen en zijn niet te verklaren op basis van kennis over de eigenschappen van de individuele elementen. Het kan bijvoorbeeld het resultaat van zelforganiserende processen zijn (Heylighen, 2008).

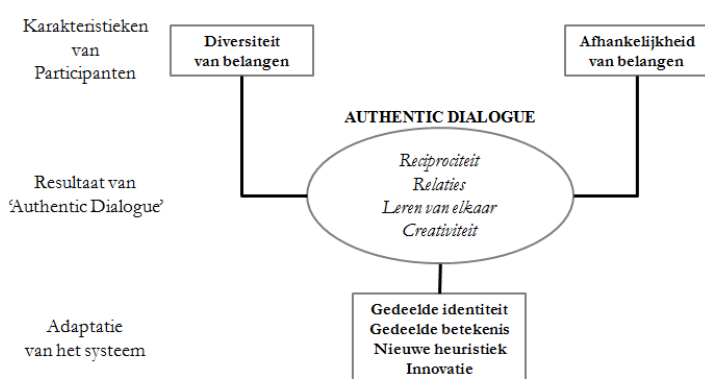
Gebiedsontwikkeling als CAS

Volgens Teisman (2005) zijn twee vormen te onderscheiden hoe om te gaan met complexiteit. Ordezoekende (reducerende kijk van complexiteit) en een complexiteit erkennende vorm. Het verkrijgen van inzichten in de dynamische wereld van de gebiedsontwikkeling zorgt volgens Rotmans (2005) voor een beter inzicht en nieuwe opvattingen in de sturingslogica die gehanteerd kunnen worden bij dergelijke projecten. De erkennende vorm van complexiteit wordt daarom ook gebruikt in deze studie.

Gebiedsontwikkeling kan worden getypeerd als een complex proces waarbij een wisselwerking valt te observeren tussen mensen, middelen en informatie. Deze ontwikkelingen moeten inspelen op de vraag die zich in de toekomst voordoet. Zo kan een gebiedsontwikkeling gezien worden als een CAS. Door te kiezen voor deze benadering van gebiedsontwikkeling, heeft dit vervolgens invloed op de wijze van planning, beleidsontwikkeling, besluitvorming en het begeleiden van dergelijke proces ontwikkelingen. De keuze dient ertoe om duidelijk te maken dat de coalitie beïnvloed wordt door velerlei processen en factoren. Deze processen spelen zowel op micro, meso en macroniveau en veranderen in de tijd: het systeem (een coalitie bijvoorbeeld, zie paragraaf 2.2) wordt van zowel buitenaf als binnenuit beïnvloed. Concepten als zelforganisatie en co-evolutie beschrijven deze invloed. Tevens brengt het CAS-perspectief het tijdsaspect naar voren: veranderingen verlopen niet lineair, maar non-lineair, via abrupte transitieën en ontwikkeling van orde naar chaos (en vice versa).

DIAD-model

Het CAS-perspectief sluit aan op het DIAD-model van Innes en Booher (2010). Zij gebruiken het model om processen als complexe gebiedsontwikkeling, effectiever in te richten en de oplossingen te implementeren om sneller tot een bevredigender resultaat te komen voor actoren (zie figuur 3). Drie condities worden genoemd om een dergelijk proces zo in te richten dat een goede samenwerking ontstaat, de uitkomsten productief en/of sociaal waardevol zijn en dat het proces adaptief genoeg is om mee te bewegen met de veranderende context. De drie condities zijn: actoren hebben verschillende individuele belangen (**D**iversity); actoren zijn dan wel onafhankelijk van elkaar maar zijn afhankelijk van belangen van andere actoren om doelen te realiseren (**I**nformation) en volledige betrokkenheid bij alle actoren die meedoen aan de ‘Authentic Dialogue’ (**A**D) beschreven door Habermas (1984) in zijn idee over de communicatieve rationaliteit. Deze drie condities kunnen ervoor zorgen dat een



Figuur 3: DIAD-model (Innes & Booher, 2010)

samenwerking ontstaat, de uitkomsten productief en/of sociaal waardevol zijn en dat het proces adaptief genoeg is om mee te bewegen met de veranderende context. De drie condities zijn: actoren hebben verschillende individuele belangen (**D**iversity); actoren zijn dan wel onafhankelijk van elkaar maar zijn afhankelijk van belangen van andere actoren om doelen te realiseren (**I**nformation) en volledige betrokkenheid bij alle actoren die meedoen aan de ‘Authentic Dialogue’ (**A**D) beschreven door Habermas (1984) in zijn idee over de communicatieve rationaliteit. Deze drie condities kunnen ervoor zorgen dat een

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

dialogo ontstaat tussen de actoren om tot innovatieve ideeën te komen. Waar vervolgens het systeem adaptief op reageert in de context van complexiteit en onzekerheid.

D: Actoren die hierbij van belang zijn, zijn niet alleen de zogenaamde ‘deal makers’ of ‘deal breakers’, maar ook degenen die waardevolle informatie hebben en/of kunnen worden beïnvloed door de uitkomst van het proces. Hong & Page (2001) geven aan dat een meervoud van waarden, belangen, perspectieven, vaardigheden, type actoren en verschillende bronnen van informatie in het proces leidt tot een uitkomst waar robuuste ideeën ontstaan. Tegelijkertijd wordt op deze wijze de capaciteit van het systeem vergroot wat nodig is om mee te bewegen met de veranderende context. “A social system needs this variety, just as an ecological system needs biodiversity” (Innes & Booher 2010, p. 36). Het wordt echter niet makkelijker door de verscheidende belangen die iedere actor vertegenwoordigd.

I: Actoren die min of meer van elkaar afhankelijk zijn omdat de partijen iets hebben wat de ander wil (*reciprociteit*). Hierdoor hebben actoren een motief, energie te blijven steken in het proces om uiteindelijk tot overeenstemming te komen. Raiffa et al. (2002) geven aan dat afhankelijkheid bij belangen essentieel is om te komen tot een ‘Mutual Gain’ (win-win) afspraak. Het houdt hierdoor de actoren aan de tafel tijdens onderhandelingen. Wanneer actoren niet afhankelijk opereren, kan volgens de DIAD theorie het proces niet collaboratief rationeel zijn en eveneens geen hoge kwaliteit van ideeën of producten opleveren.

AD: De ‘authentic dialogue’ is nauw verwant met Habermas’ ideal speech condities die achter de gedachte van collaboratieve rationaliteit zit. Het succes van de dialoog wordt bepaald op basis van betrokkenheid van participerende actoren. De standpunten die worden uitgesproken moeten op deze manier legitiem, accuraat, begrijpelijk en oprecht zijn (*relaties*). Tegelijkertijd worden belangen en kennis met elkaar gedeeld (*leren van elkaar*). Innes & Booher (2010) geven daarbij de gelijke toegang tot informatie en een proces waar iedereen gehoord wordt aan als belangrijke punten voor de AD. Volgens Van Buuren en Edelenbos (2004) is op deze manier sprake van ‘jointly construct of knowledge’ en ‘joint learning’ door interacties tussen de actoren om het CAS te kunnen begrijpen om op deze wijze een volledig beeld te krijgen van het probleem/vraagstuk (*creativiteit*).

Veel voorbeelden zijn te noemen waar zogenaamde collaboratieve processen niet voldoen aan bovengenoemde condities. Meerdere redenen worden door De Jong (2016) & Innes & Booher (2010) hiervoor genoemd; een schijnproces, geen zelforganiserend proces (door hogere hand bestuurd) of actoren falen in het aangaan van de ‘ideal speech’. Zo ontbreekt vaak de expertise of leidt druk vanuit de politiek of media tot een verdraaiing van de dialoog. Het DIAD-model helpt deze studie om achterliggende factoren die meespelen bij onderhandelingen tijdens complexe gebiedsontwikkeling te observeren. Het voldoen aan bovengenoemde criteria van de AD, helpt een vraagstuk te plaatsen op de communicatieve rationale kant van het spectrum.

2.1.5 Conclusie §1

Uit deze paragraaf blijkt dat de planologie zich in de afgelopen eeuw heeft ontwikkeld als wetenschappelijke discipline. De planologie werd hiervoor gekenmerkt door vooral overheidsinterventies. De communicatieve rationale planning waarbij de consensus benadering centraal staat, is leidend bij vraagstukken als gebiedsontwikkeling. De reden van de opkomst van de consensus benadering is het besef dat planningsvraagstukken gekenmerkt worden door: onzekerheid, dynamiek en verspreide machtsrelaties. De complexiteit wetenschappen reiken middelen (zelforganisatie, non-lineariteit e.d.) aan om de invloed van diverse factoren in de tijd op gebiedsontwikkeling te kunnen beschrijven. Zo kan een gebiedsontwikkeling gezien worden als een CAS in een bepaalde context. Het DIAD-model helpt om processen als complexe gebiedsontwikkeling, effectiever in te richten en de oplossingen te implementeren om sneller tot een bevredigender resultaat te komen voor actoren. De tijd, context en het DIAD-model komen later terug in het conceptueel model.

2.2 Actoren & Coalitievormen

In deze tweede paragraaf wordt een blik geworpen op de participerende actoren in het proces van complexe gebiedsontwikkeling en de verschillende coalitievormen uiteengezet. Eén van de kenmerken van dit onderwerp is dat het om een meervoud van actoren gaat die in coalitievorm bijeenkomen. Allen met verschillende belangen en rollen in het proces. Voor de coalitie planner is het relevant om inzicht te krijgen in deze factoren, om vervolgens hierop in te kunnen spelen. De paragraaf wordt afgesloten met de beantwoording van deelvraag twee: *“Welke actoren en vormen van coalities zijn te onderscheiden in het geval van ontwikkelingsopgaven?”*

2.2.1 Rolverdeling in transitie

Coalitievormen in de ruimtelijke ordening waren tot voor kort nog helemaal geen vanzelfsprekendheid. Steeds meer is de noodzaak doorgedrongen dat partijen niet meer alleen kunnen handelen. Hiermee zijn ook de rollen veranderd. Een volgens Daamen (2005) praktische verdeling om actoren te onderscheiden betreft: publieke partijen, private partijen en belangengroepen/burgers. Zo veranderen de interactie, verantwoordelijkheden en gedragingen tussen deze actoren. Het gaat om een combinatie van de ‘participatie samenleving’, de ‘vrije markt’ en de ‘welvaart staat’. De Jong (2016) stelt dat een actualisatie van rollen nodig is om ons voor te bereiden op de toekomst van ruimtelijke planning. Echter ze geeft aan dat iedere actor nog altijd een eigen taak hierin heeft.

Publieke Partijen

De overheid met al haar lagen (Rijksoverheid, provincie en gemeente) is een belangrijke partij als het gaat om projectrealisatie. Vaak is de overheid initiatiefnemer van bijvoorbeeld infrastructurele projecten en is zij altijd betrokken als het gaat om vergunningverlening voor het realiseren van ontwikkelingen. Echter door veranderingen in de maatschappij, verschuift ook de rol van de overheid. Een coördinerende en sturende rol maakt plaats voor een meer faciliterende rol. Zo spreekt Hajer (2011) van een rol die niet uit gaat van een initiatief vanuit de overheid, maar meer een rol die obstakels wegneemt en beweging vanuit de markt stimuleert om initiatieven van de grond te krijgen. Het is een opvatting die geplaatst kan worden in een bredere maatschappelijke ontwikkeling, de zogenoemde ‘participatiemaatschappij’. Hierbij worden verantwoordelijkheden steeds meer toegekend aan markt en burgerpartijen. Overheidssystemen hebben bepaalde kenmerken die van groot belang zijn voor de opstelling in het proces, zoals: het algemeen belang behartigen, wetgeving, politiek en belasting. Bij dit optreden is het belangrijk om legitiem te handelen. In toenemende mate worden besluitvormingsprocessen van de overheden als minder legitiem gezien door de samenleving. Hij geeft aan dat dit komt doordat de overheid niet meer adequaat de problemen in de complexe samenleving kan oplossen, dit in combinatie met de toegenomen mondige burger. Er wordt daarom gepleit voor een deliberatieve democratie en deze heeft volgens hem zo zijn eigen vorm van legitimiteit (Wagenaar, 2007). Met deliberatieve democratie bedoelt hij coalities bestaande uit overheid, markt én burgers die samen adequaat problemen kunnen oplossen die in de samenleving spelen. Tyler (2001) geeft aan dat inspraak en participatie van burgers, legitimiteit verhogend werkt en hierdoor worden volgens Giddens, Wolsink en Tyler negatieve veranderingen sneller geaccepteerd. Hiervoor geeft hij twee voorwaarden aan: de actor kan invloed uitoefenen op het besluitvormingsproces en de actor voelt zich serieus genomen gedurende het planproces. Dit sluit aan bij de opvattingen van Edelenbos en Klijn (2006) die aangeven dat participatie van bewoners en daarmee zeggenschap hebben in het ‘eindproduct’ een belangrijke factor is om verandering te accepteren. Om haar rol te rechtvaardigen, moeten ze volgens De Jong (2016) zich de volgende vraag stellen: *“Hoe kunnen we (zorgen dat anderen) legitieme beslissingen maken?”*

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

Private Partijen

Door de faciliterende rol van de overheid, ontstond ruimte voor private partijen om grootschalige projecten te ontwikkelen. Zo stonden in de Vierde Nota Ruimtelijke Ordening Extra (Vinex) uit 1991 door het Nederlandse ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu aanwijsoctaties waar uitbreiding mogelijk was (bijvoorbeeld Vathorst nabij Amersfoort) op het woningbouwprogramma, vaak aan de rand van de stad. Echter door de grote schaal, waren projecten onvoldoende in staat om flexibel om te gaan met veranderingen in de tijd. Tijdens de financiële crisis zijn hierdoor veel projecten stil komen te liggen, met als gevolg dat grote aantallen ontwikkelaars ophielden te bestaan (De Zeeuw et al., 2011). Hierdoor is een verschuiving ontstaan, van een aanbodmarkt naar een vragersmarkt. De grote generieke aanpak heeft plaats gemaakt voor de specifieke vraag van het individu vooral gericht op kleinschalige binnenstedelijke projecten (Rauws et al., 2014). De rol van de markt is hiermee ook deels veranderd. Van sec commerciële doeleinden met alleen oog voor resultaat, naar een focus op meer efficiëntie en effectiviteit. Echter staat het winstoogmerk nog altijd centraal in de activiteiten van deze private partijen. De groep is groot, van onderzoeksbureaus die kijken waar mogelijke ontwikkelingen kunnen plaatsvinden en renderen al dan niet in opdracht van projectontwikkelaars tot en met de bouwbedrijven die daadwerkelijk de realisatie op zich nemen met bijvoorbeeld een adviesbureau in de arm. De vraag die volgens De Jong (2016) gesteld moet worden om de rol van de private partijen te duiden is: *“Hoe kunnen we het goedkoper maken?”*

Belangengroepen/burgers

Ook burgers zijn, al dan niet verenigd in een belangengroep (bijvoorbeeld welke voor natuurbehoud staan), te onderscheiden als actor in het proces. Door de jaren heen is de rol van de burger en de relatie met de overheid veranderd. Van top-down sturing door de overheid, naar bottom-up initiatieven door burgers. Wagenaar (2007) stelt bijvoorbeeld het afscheid nemen van de maakbare samenleving en vermindering van middelen als redenen voor een minder slagvaardige overheid. Tevens zorgt een terugtrekkende overheid in het algemeen ervoor dat burgers meer en meer macht krijgen in het ruimtelijke domein (Innes & Booher, 2004). Zo komt ruimte vrij voor initiatieven vanuit de burger en speelt draagvlak onder belanghebbenden tegenwoordig een belangrijke rol voor het slagen van projecten (o.a. Daamen, 2005; Edelenbos & Klijn, 2006). Edelenbos & Klijn (2007) stellen dat het hierbij van belang is om aandacht te geven om zo vertrouwen te creëren binnen deze groep om zich te verenigen. Volgens De Jong (2016) wordt hiermee de band onderling versterkt en zal het leiden tot meer betrokkenheid. Mogelijkheden die burgers hebben om invloed uit te oefenen op projecten zijn bijvoorbeeld inspraakavonden, zienswijzen indienen op projecten of in (hoger) beroep gaan middels de gerechtelijke macht. De vraag die gesteld kan worden is dan: *“Hoe kunnen burgers in staat worden gesteld om in actie te komen?”*

2.2.2 Een veranderende blik

Wanneer deze drie verschillende invalshoeken worden gewaardeerd en bij elkaar gebracht worden, kan tot betere oplossingen gekomen worden voor uitdagingen, zoals complexe gebiedsontwikkeling. Op deze manier kan gezorgd worden voor maatschappelijke meerwaarde als win-win situaties (Edelenbos & Klijn, 2007; Van Meerkerk, 2014). Het nieuwe samenspel vraagt om initiatieven op basis van eigen motivatie en ambitie. Bestaande organisaties moeten hierdoor meer open staan voor initiatieven van buitenaf en andere organisaties. Dit betekent volgens De Jong (2015a) dat risico's en onzekerheden moeten worden geaccepteerd. Zo stelt Boelens (2010) dat planners altijd gefocust zijn geweest op een perspectief van 'binnen' naar 'buiten'. Hij zegt hierover: *“In this way new relational planning proposals also stay within the path-dependencies (het gebaande pad dat is uitgestippeld in de tijd door invloeden vanuit het verleden) of the government, tending towards their own public-oriented problem definitions, focusing on internal time-consuming coordination processes, interaction overkill, mainly oriented to vote-winning and mostly resulting in less creative and less innovative middle-of-the-road solutions”* (Boelens, 2010: p. 35). In lijn met de bewering van De Jong (2015a), stelt Boelens voor om een perspectief te kiezen dat van 'buiten' naar

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

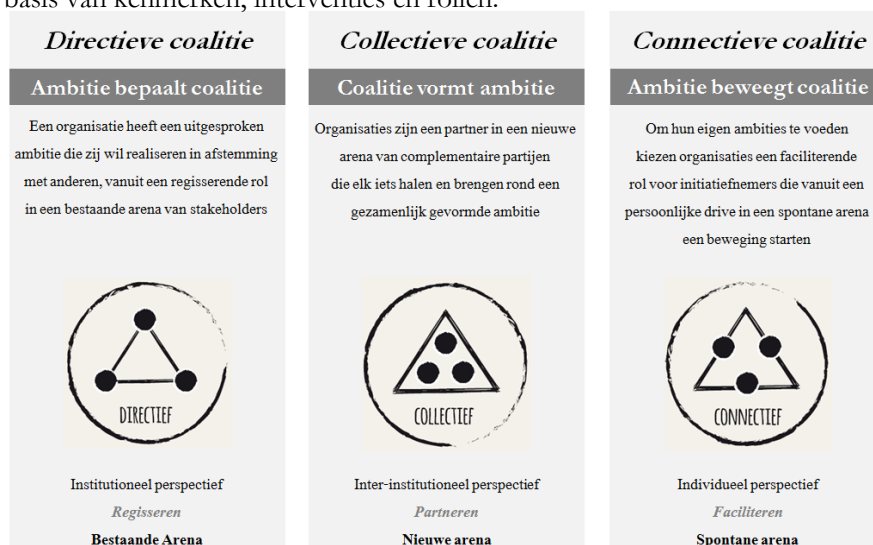
'binnen' werkt. Initiatieven uit de markt en de maatschappij dienen als uitgangspunt van planning, in plaats van alleen het oogpunt van de beleidsmaker als leidend te zien. Niet verrassend dat innovatie vaak plaats vindt op het scheidingsvlak 'binnen' en 'buiten' met verschillende culturen, disciplines, belangen en perspectieven (De Jong, 2016).

2.2.3 Het nieuwe samenspel

In de volgende sub paragrafen wordt beschreven welke vormen van coalities maatschappelijke, private en publieke organisaties met elkaar kunnen aangaan. In deze studie wordt een coalitie als volgt gedefinieerd, in lijn met De Jong (2016, p.264): "a group of diverse and autonomous actors (organizations or individuals) that want to achieve something better in the future." Coalitie planners sturen deze coalities en worden ook wel grenswerkers (zie paragraaf 2.4) genoemd. Coalities komen vaak tot stand in een publieke arena waar individuen, groepen en organisaties elkaar ontmoeten in een gezamenlijke ambitie. Volgens Hajer et al. (2010) en Edelenbos & Klijn (2006) zijn twee kernwoorden van belang om die ambitie te bereiken: *interactie* en *betekenisgeving*. Met interactie wordt bedoeld: belangen, waarden, relaties en emoties. Betekenisgeving staat voor: kennis, creativiteit, ervaring en ontwerp. Zo heeft interactie betrekking op het proces en betekenisgeving meer op de inhoud. Volgens Susskind (2008) houdt een succesvolle coalitie rekening met beide begrippen. De gezamenlijke ambitie wordt door De Jong (2015a) en Kaats & Opheij (2012) gezien als drijfveer om een samenwerking aan te gaan en creëert zo de motivatie bij de betrokken actoren om plannen te realiseren. Zonder ambitie is een coalitie niet in staat om te bewegen, omdat nergens een gemeenschappelijke verbinding is gelegd.

2.2.4 Spectrum van coalities

Drie verschillende coalities zijn te onderscheiden volgens de Jong (2016) en bevinden zich aan de rechterzijde (communicatieve rationaliteit) van het planningsspectrum van De Roo (2013): directieve coalities, collectieve coalities en connectieve coalities. Het is voor een coalitie planner belangrijk om te weten met welke coalitie hij of zij te maken heeft om vervolgens hierop een juiste sturing te kunnen hanteren. Daarbij is het voor organisaties of betrokken actoren van belang om zijn of haar positie te weten ten opzichte van elkaar. Zo kan een samenwerking ontstaan waarbij ieder een betrouwbare en effectieve samenwerkingspartner kan zijn (Projectcommissie Faster & Better, 2010). De coalities hebben een fluïde karakter ten opzichte van elkaar en kunnen qua type veranderen door de tijd heen. Hieronder in figuur 4 zijn de drie vormen van coalities naast elkaar categorisch weergegeven en wordt iedere coalitievorm verder uitgewerkt op basis van kenmerken, interventies en rollen.



Figuur 4: Spectrum van coalities (De Jong, 2016)

“De coalitie planner als kameleon?!”

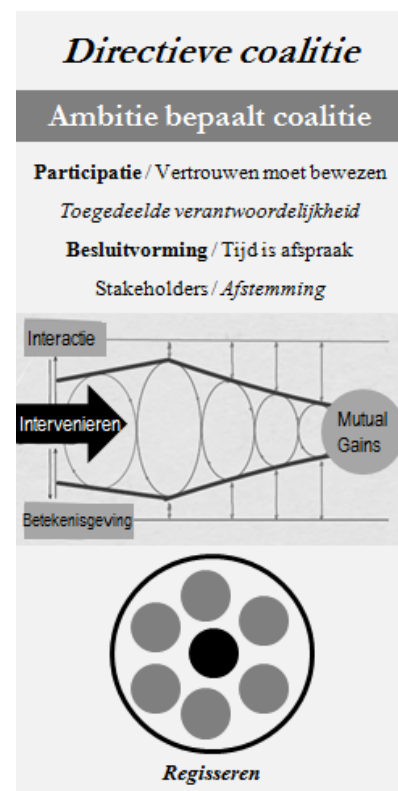
De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

Directieve coalitie

Aan de linkerkant van het spectrum van coalities bevindt zich de directieve vorm van een coalitie. Kernwoorden die deze coalitie typeren zijn: mandaat, positie stakeholder, draagvlak, bevoegdheid, kaders en richtlijnen. Volgens De Jong (2015a) focust deze vorm zich op besluitvorming met een uitgesproken ambitie en waar het bereiken van resultaten tot stand komt met afstemming van anderen. Dit vanuit een regisserende rol die in een bestaande arena van actoren en organisaties plaats vindt. De ambitie die ten doel wordt gesteld, heeft ook impact op partijen buiten het eigen speelveld. Van tevoren wordt vaak al een afweging gemaakt welke spelers mee gaan doen om de coalitie te vormen. Zo stelt Mulder (2014) dat de coalitie vaak begeleid wordt door een projectmanager of omgevingsmanager, in deze studie een coalitie planner genoemd. Het proces is ingericht met duidelijke momenten van participatie en besluitvorming met de geldende wet- en regelgeving. Daarbij worden de beslissingen genomen door de partijen die vooraf waren geselecteerd. De coalitievorm is vaak terug te vinden bij overheidsaangelegenheden of bij specifieke partijen waar een ontwikkeling gewenst is en ook betaald kan worden. Voorbeelden kunnen zijn: verbreding van de weg of wijkontwikkelingen aan de rand van de stad.

In figuur 5 is een grafische weergave te vinden waar de directieve coalitie inhoudelijk over gaat. Deze coalitie is vaak terug te zien in een politieke-/ institutionele context. Duidelijkheid van het proces is van belang om risico's zoveel mogelijk te beheersen (Scholtes, 2012). Het succes van de coalitie wordt gemeten middels het inzichtelijk maken van de bereikte resultaten. De Jong (2009) geeft aan dat tijd een belangrijke rol speelt; het kan druk leggen om afspraken te maken of na te komen. Daarbij wordt vroegtijdig stoppen gezien als falen. Regie en overzicht hebben, posities kennen en de eigen organisatie vertegenwoordigen behoren tot kenmerken van deze coalitie. Volgens Scholtes (2012) zitten de succesfactoren vooral in transparantie van actoren en de formulering van besluiten die stap voor stap zijn bereikt.

Het gaat in deze coalitie om formeel gedrag en partijen communiceren vaak schriftelijk met elkaar. Valkuilen die door De Jong (2016) worden genoemd zijn: uitstelgedrag en een compromis oplossing (vanwege strategische overwegingen een oplossing generen in plaats van een echte win-win situatie te creëren waarmee meerwaarde voor beide partijen behaald wordt ten opzichte van de huidige situatie). Door met oprechte interesse je te verdiepen in de *belangen* van iedere stakeholder, kan meerwaarde gecreëerd worden (Wesselink & Paul, 2010). Een dergelijke aanpak komt terug in de 'Mutual Gains' benadering die al in 1981 is beschreven door Fisher, Ury en Patton. Susskind (1996; 2008) heeft dezelfde benadering vertaald naar de planologie. Zo geeft hij aan om te komen tot een goede oplossing, dat eerst divergerend (een open houding hebben) en vervolgens convergerend (een gefocuste houding hebben) gewerkt moet worden in het proces. De kans wordt op deze manier verkleind dat ideeën, perspectieven, oplossingen of partijen over het hoofd worden gezien. Interventies die passen bij deze coalitievorm zijn bijvoorbeeld stakeholderanalyses, onderhandelingen en mediation. In paragraaf 2.3 wordt hierop verder ingegaan.



Figuur 5: Directieve coalitie (De Jong, 2016)

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

Collectieve coalitie

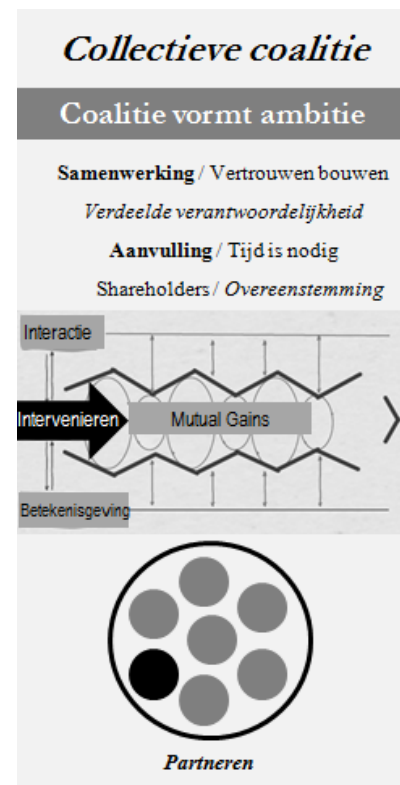
In het midden van het spectrum van coalities bevindt zich de collectieve vorm van een coalitie. Kernwoorden die deze coalitie typeren zijn: commitment, relatie, spelregels, vertrouwen, partnerschap, ketens en verbinding. Volgens De Jong (2015a) focust deze vorm zich op complementariteit tussen partijen die allen iets inbrengen en wat halen uit de coalitie. Hajer (2003) geeft aan dat bij de totstandkoming van de ambitie geen regels gelden en dat op basis van gelijkwaardigheid gekomen moet worden tot een gezamenlijk toekomstbeeld. De participanten worden shareholders genoemd. Samen wordt een arena geconstrueerd, zodat de krachten gebundeld kunnen worden. De coalitie wordt vaak begeleid door een alliantiemanager, procesmanager of programmamanager (Gray, 2008). De ambitie verandert en vraagt om een inspanning van beide partijen. Belangrijk hierbij is wederzijdse afhankelijkheid en dat de macht niet bij één partij ligt (Gauthier, 2006; Connelly, 2007). Als het gaat om de creatie van oplossingsruimte, wisselen divergeren en convergeren elkaar af, om op den duur 'Mutual Gains' te behalen. De coalitievorm is bijvoorbeeld terug te zien bij opgaven als het verminderen van files of het lanceren van een nieuw product.

In figuur 6 is een grafische weergave te vinden waar de collectieve coalitie inhoudelijk over gaat. Deze coalitie heeft als voordeel dat elke partij zich verantwoordelijk voelt voor het proces (Kanter, 1994). Daarmee wordt de kans vergroot om de gezamenlijke ambitie te bereiken. De Jong (2016) benoemt een aantal voordelen van samenwerken: verlaging van organisatiekosten, efficiënter werk en innovatieve kennis ontwikkeling. Lawrence et al. (2002) geeft aan dat de collectieve coalitie vaak te maken heeft met een institutionele context van de eigen organisatie. Om aan een dergelijke coalitie mee te doen, moet volgens Edelenbos & Klijn (2007) een deel van de autonomie worden opgegeven om vertrouwen te winnen bij de andere deelnemende partijen. Daarbij geldt: hoe meer verschil onderling, hoe beter de complementariteit zal zijn (zie o.a. Gray, 2008 & De Jong, 2016).

Een valkuil van deze vorm is bijvoorbeeld concurrentie tussen de partijen of het te weinig investeren in elkaar (Krackhardt, 2003). Juist de differentiatie moet een plus geven aan de samenwerking. Het is van belang dat hierbij de partijen elkaar verstaan en tegelijk begrijpen (Kaats & Opeij, 2012).

Voor overheden is deze coalitie nog geen gemeengoed vanwege haar verantwoordelijkheid voor het algemeen belang, maar heeft het zeker potentie gezien de decentralisatie van taken naar lagere overheden (Wagenaar, 2007). De coalities hebben geen vast begin en eind punt. Sinek (2009) stelt dat met tussentijdse evaluaties duidelijk moet worden of de coalitie nog vitaal genoeg is om door te gaan. Hierdoor kan bijvoorbeeld worden voorkomen dat door de drang naar resultaat, de 'waarom' vraag van de samenwerking onderbelicht blijft naarmate het proces zich vordert. Energie krijgt de coalitie juist van het delen van resultaten.

Ten slotte is een belangrijk uitgangspunt: je doet mee of niet. Volgens De Jong (2015a) zijn genoeg coalities te vinden waarbij een zekere mate van 'schijnsamenwerking' (meer geprofiteerd, dan geïnvesteerd in de coalitie) is ontstaan. Een reden hiervoor is bijvoorbeeld dat het strategisch interessant is om zitting te nemen in de coalitie. Door abstract taalgebruik en weinig concrete uitvoering van taken te herkennen, kan dit ondervangen worden door gebruik te maken van interventies als: teambuilding, gezamenlijke werkagenda's of het opstellen van spelregels.



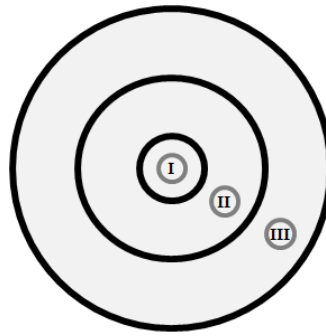
Figuur 6: Collectieve coalitie (De Jong, 2016)

"De coalitie planner als kameleon?!"

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

Connectieve coalitie

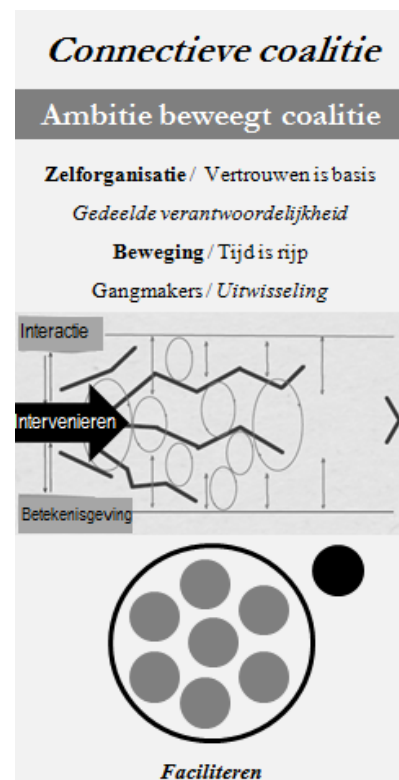
Aan de rechterkant van het spectrum bevindt zich de connectieve vorm van een coalitie. Kernwoorden die deze coalitie typeren zijn: energie, beweging, inspiratie, voldoening, delen, ontmoeten en community. Volgens De Jong (2015a) focust deze vorm op spontane netwerken waar een ambitie vanuit één of enkele personen komt en dat de ambitie ook dit netwerk voortstuwt. De bedoeling is om gaandeweg mensen te laten aansluiten die zichzelf ook in de ambitie kunnen vinden en een eigen invulling kunnen geven aan de coalitie.



Figuur 7: Cirkels van betrokkenheid (eigen bewerking)

Een coalitie is vaak geen vaste groep mensen, maar wisselt vaak qua samenstelling door de tijd heen. Het gaat hier volgens Innes & Ronegerude (2013) om initiatieven of een beweging in gang kunnen zetten. De initiatieven zijn bottom-up ontstaan en worden gestart door initiatiefnemers, sociaal ondernemers en community managers. Ze zijn de drijvende kracht van het ontstane netwerk ondanks een gedeelde relatie tussen alle deelnemers. Voorbeelden van dergelijke netwerken zijn: kennis uitwisseling tussen betrokkenen van een bedrijventerrein om vervolgens voorzieningen te delen en zo leegstand proberen te voorkomen. Of een buurtinitiatief starten om maaltijden voor elkaar te maken (thuisafgehaald.nl is een dergelijk voorbeeld).

In figuur 8 is een grafische weergave te vinden waar de connectieve coalitie inhoudelijk over gaat. Bij deze coalitie staat het individuele perspectief voorop. Beweging uit eigen motivatie staat daarbij centraal en is belangrijker dan officiële functies (De Jong, 2016). Gevoel en gezond verstand en het zelfsturende staan centraal. Idee en actie liggen dicht bij elkaar, evenals denken en doen. Dit maakt de vorm wendbaar om kansen te benutten middels improvisatie en experimenteren (Bakker et al., 2012). Blokkades die zich voor kunnen doen is het kennisniveau over juridische en technische zaken of beperkte financiële middelen. Mensen worden aangesproken op niet passend gedrag omdat ze uit eigen motivatie deelnemen. De Jong (2015a) noemt dit het zelfreinigend vermogen van een netwerk en is groter dan bij de andere coalitievormen. Geschreven regels zijn er niet, echter ongeschreven des te meer. Normen en waarden, oprecht en open, aandacht voor elkaar maar ook elkaar weer loslaten, zijn van die 'regels'. Het proces is niet vooraf uitgestippeld en de volgende stap die genomen moet worden zal de tijd leren. De basis is vertrouwen en hoeft daarentegen niet bewezen te worden. Het netwerk staat verder open voor nieuwe actoren en duidelijke grenzen zijn minder aanwezig. Door het vrijblijvende karakter van de coalitie, bestaat de kans dat het allemaal té vrijblijvend wordt en dat hierdoor geen vaste basis ontstaat om te acteren (Bakker et al., 2012). De betrokkenheid van actoren binnen netwerken kan grafisch worden weergegeven middels verschillende ringen, zie hiervoor figuur 7. Actoren kunnen actief zijn in één van de ringen en kunnen door de tijd heen veranderen van 'plek'. De coalitievorm wordt wel eens vergeleken met een zwerm spreuwen; chaos aan de binnenkant maar van een afstand goed georganiseerd. Andersom kan het individu gemakkelijk bijdragen, terwijl het netwerk intelligent werkt (Cilliers, 2005). De term zelforganisatie is hierbij goed van toepassing en geeft aan dat de organisatie van binnenuit komt. Om een dergelijke coalitie te vormen kan gevraagd worden om een faciliterende rol aan te



Figuur 8: Connectieve coalitie (De Jong, 2016)

zijn in één van de ringen en kunnen door de tijd heen veranderen van 'plek'. De coalitievorm wordt wel eens vergeleken met een zwerm spreuwen; chaos aan de binnenkant maar van een afstand goed georganiseerd. Andersom kan het individu gemakkelijk bijdragen, terwijl het netwerk intelligent werkt (Cilliers, 2005). De term zelforganisatie is hierbij goed van toepassing en geeft aan dat de organisatie van binnenuit komt. Om een dergelijke coalitie te vormen kan gevraagd worden om een faciliterende rol aan te

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

nemen door bestaande organisaties. Dit kan volgens De Jong (2015a) op meerdere manieren, bijvoorbeeld: met geld, expertise, capaciteit, contacten of media-aandacht. Overheden proberen steeds meer deze rol aan te nemen. Waren eerder beleidsdoelstellingen nog leidend om deze faciliterende rol te verwezenlijken, nu wordt actief geluisterd naar burgerinitiatieven om zo het breder belang te dienen waar overheden voor staan (Wagenaar, 2007).

2.2.5 Conclusie §2

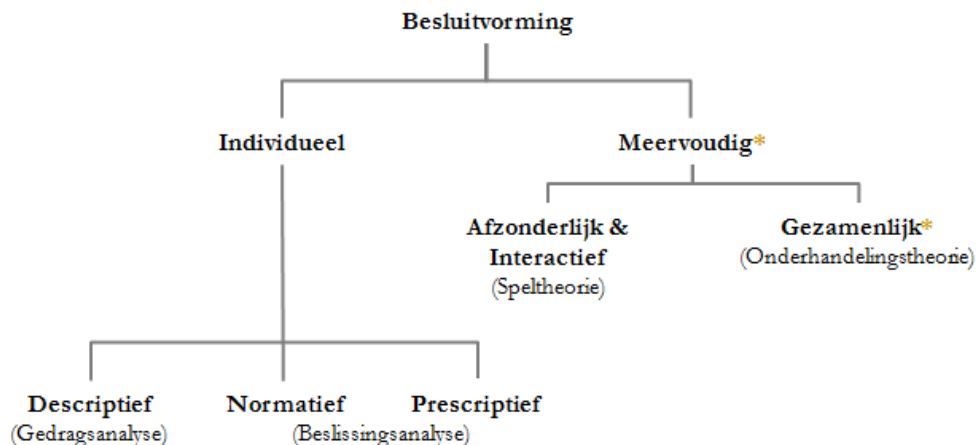
Uit deze paragraaf blijkt dat coalities in de ruimtelijke ordening nog geen vanzelfsprekendheid zijn. Partijen moeten samenwerken om vraagstukken als complexe gebiedsontwikkeling op te lossen. Hiermee is de traditionele rolverdeling van actoren onderhevig aan verandering en vraagt om gedragsverandering en actualisatie van rollen bij actoren. De belangrijkste actoren zijn in drie partijen te verdelen: publieke partijen, private partijen en belangengroepen/burgers. De veranderingen zijn terug te vinden in begrippen als verantwoordelijkheden, de interacties tussen en gedragingen van actoren. Wanneer de drie groepen actoren bij elkaar worden gebracht zijn coalities beter in staat tot het genereren van oplossingen bij complexe gebiedsontwikkeling. Hierbij is een perspectief van 'buiten' naar 'binnen' gewenst. Bij succesvolle coalities zijn begrippen de *interactie* (proces) en *betekenisgeving* (inhoud) van belang en zorgt de gezamenlijke *ambitie* voor de brandstof van de coalitie. Drie verschillende coalities zijn te onderscheiden: directieve, collectieve en connectieve coalities afhankelijk van de mate van de verhoudingen tussen de actoren. De coalities hebben een fluïde karakter ten opzichte van elkaar en kunnen qua type veranderen door de tijd heen. De verschillende actoren en typen coalities komen later terug in het conceptueel model.

2.3 Besluitvorming binnen coalities

In deze derde paragraaf wordt aandacht besteed aan de besluitvorming binnen coalities betrokken bij het proces van complexe gebiedsontwikkeling. Hierbij wordt ingegaan op onderhandelingsstrategieën gericht op meerdere actoren die aan het proces deelnemen. Het is van belang om als coalitie planner een geschikte strategie te hanteren om op die manier effectief te kunnen zijn tijdens de onderhandelingen. De paragraaf wordt afgesloten met de beantwoording van deelvraag drie: “*Wat is een effectieve benadering voor besluitvorming om tijdens onderhandelingen, win-win situaties te creëren bij (complexe) gebiedsontwikkeling met een meervoud aan actoren?*”

2.3.1 Het fundament voor besluitvorming

Om een overzicht te geven welke vormen van besluitvorming te onderscheiden zijn, is dit in figuur 9 weergegeven. In de theorie over besluitvorming kan onderscheid gemaakt worden tussen individuele beslissingen en groepsbeslissingen. Aangezien deze studie gaat over een context waar meerdere actoren aan tafel komen voor onderhandelingen, focust deze paragraaf zich op de theorie die groepsbeslissingen beslaat (aangegeven met een asterix). Het gaat hier over groepsbesluitvorming waar veel interacties en dynamiek tussen de verschillende actoren te observeren valt, die individueel kunnen besluiten over het geen wat op de onderhandelingstafel ligt. Over het algemeen zijn twee benaderingen te onderscheiden om groepsbesluitvorming te onderzoeken: de speltheorie en de onderhandelingstheorie (Raiffa et al., 2002).



Figuur 9: Perspectief op besluitvorming (Raiffa et al., 2002)

Speltheorie

De speltheorie (ook wel interactieve besluitvorming genoemd) gaat over de individuele keuze van een actor (bijvoorbeeld een keuze voor een bepaalde strategie om een product op de markt te zetten) uit een beperkt aantal opties en het resultaat dat hieruit voortkomt is afhankelijk van het totale aantal keuzes die gemaakt zijn door alle individuele actoren die meedoen aan het spel. Iedere actor moet hierbij kiezen, soms niet wetende wat andere actoren gekozen hebben of gaan kiezen. Zo moet iedere actor gaan bedenken wat eenieder gaat doen in het vervolg van het spel (Raiffa et al, 2002). Een bekende toepassing van de speltheorie is van Hardin (2009) in zijn theorie van het ‘Prisoners Dilemma’. In essentie gaat het bij de speltheorie om individuele keuzes die zijn gemaakt door betrokken actoren, waarbij het resultaat van de individu bepaald wordt op basis van keuzes die door andere actoren zijn gemaakt in het spel. Individuele keuzen zijn rationeel, maar collectief irrationeel. Östrom (2015) voegt hieraan toe dat een externe scheidsrechter vaak nodig is om deze onvolkomenheid het hoofd te bieden. Von Neumann & Morgenstern (2007) geven ten slotte aan dat deze besluitvorming vaak terug te vinden is in de context van economisch gewin.

Onderhandelingstheorie

Wanneer sprake is van een ontmoeting met meerdere actoren waarbij getracht wordt tot een gezamenlijk besluit te komen door middel van compromissen, spreken onder andere Ting-Toomey & Kurogi (1998) en

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

Raiffa et al. (2002) van gezamenlijke besluitvorming of wel de theorie van onderhandelen. Het verschil ten opzichte van de speltheorie zit in de samenwerking tussen actoren tegelijkertijd; het contact dat actoren kunnen hebben met elkaar en de mogelijkheid tot onderhandeling. Op deze wijze kan tot een gezamenlijk besluit gekomen worden waar bewust gekozen wordt voor een dergelijke onderhandelingsstrategie als individu. Hier hangen vervolgens ook gezamenlijke consequenties aan voor iedere betrokken actor of partij. Toch kan volgens Raiffa et al. (2002) deze grens niet altijd getrokken worden aangezien een onderhandeling ook spel elementen kan bevatten. De grenzen tussen de spel- en onderhandelingstheorie zijn niet hard maar eerder als fluïde te omschrijven.

Kenmerken gezamenlijk besluitvorming

Gezamenlijke besluitvorming heeft een paar essentiële kenmerken die te herkennen zijn. De kenmerken focussen zich op het samenwerkende karakter van deze vorm als besluitvorming en kan volgens Raiffa et al. (2002) gevat worden in de onderstaande punten:

- Het individu of de individuen kunnen gezamenlijk komen tot onderling overeengekomen besluiten;
- Het resultaat hangt af van of wel het gevolg van de gezamenlijke besluiten of van iedere partij die voor het 'go-it-alone' besluit gaan;
- Het individu of de individuen kunnen op een onderlinge en directe wijze met elkaar communiceren over wat ze willen, wat ze hebben, wat ze gaan doen wanneer geen akkoord bereikt is of over wat ze ook maar willen. Deze communicatie kan eerlijk dan wel gelogen zijn;
- Het individu of de individuen kunnen creatief zijn in het besluit wat ze nemen.

Het samenwerkende karakter komt duidelijk in de punten naar voren zoals bijvoorbeeld over het delen van informatie in punt drie en de creativiteit in punt vier. Juist de samenwerking moet gaan zorgen voor meerwaarde aan de onderhandelingstafel voor alle betrokken actoren en is hiermee anders dan de eerder genoemde speltheorie.

Lax & Sebenius (1986) en Raiffa et al. (2002) geven hierbij aan dat de insteek voor ieder individu wel anders kan zijn. Bij veel onderhandelingen is een spanningsveld waarneembaar tussen tactieken op basis van het creëren van gezamenlijke meerwaarde en tactieken die als doel hebben persoonlijke meerwaarde te claimen. Hoe een balans te vinden tussen dit *creëren* en *claimen* wordt gezien als het 'negotiator's dilemma' (het persoonlijk dilemma voor het individu aan tafel) en zal altijd op de achtergrond blijven spelen bij iedere onderhandeling. De balans kan gezien worden als een bepaalde strategie waarvoor men kiest.

Ten slotte en aansluitend op het 'negotiator's dilemma' komt het 'Biases of the Mind' van Malhotra & Bazerman (2007) en dan specifiek het 'The Fixed-Pie Bias'. Zij stellen dat onderhandelaars vaak snel uitgaan van het niet mogelijk maken van waarde creatie. Dit komt volgens hen doordat deze veronderstelling in het menselijk denken en handelen zit, dat zelfs bij professionele onderhandelaars de volgende irrationele reacties waar te nemen zijn:

- Zelfs als twee onderhandelaars dezelfde uitkomst voor ogen hebben, wordt een compromis gesloten welke voor beide partijen in negatieve zin afwijkt van de gezamenlijk beoogde uitkomst;
- Het leidt tot 'reactive devaluation' wat inhoudt dat concessies van de ene partij, gedevalueerd worden door de ander en minder als legitiem wordt gezien. Dit omdat de concessie van de tegenpartij afkomstig is. Cohen (2003) geeft aan dat concessies doen wantrouwend werkt tenzij de tegenpartij hiervoor moeite heeft genomen;
- Hierop volgend baseren partijen hun tevredenheid over de uitkomst niet zozeer op realisatie van eigen belangen maar op die van de getoonde (on)tevredenheid van de andere partij.

"De coalitie planner als kameleon?!"

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

2.3.2 Vormen van strategieën

Hedendaagse strategieën voor onderhandelingen zijn ingegeven en afgeleid van personen uit het verleden (Wesselink & Paul, 2010). Al in de vijfde eeuw voor Christus was Sun Tzu al bezig met het bestuderen van zijn tegenstander tijdens oorlogsvoering en wordt hij gezien als de grondlegger van de diplomatie. Sun Tzu (2015) verdiepte zich voor de strijd in de tactiek en drijfveren van zijn tegenstander en stemde hierop zijn eigen strategie af om de strijd in zijn voordeel te laten beslechten. Een andere inspirator van onderhandelingsstrategieën was de politicus en filosoof uit de zestiende eeuw Machiavelli. Zijn gedachtegoed komt in zijn eigen werk 'Il Principe' (2010) naar voren en hierin adviseert hij politieke machthebbers geweld te gebruiken als het gaat om het belang van de staat (het doel heiligt de middelen). Machiavelli was overtuigd van het belang om de ander te kennen. Beide personen staan voor een zogenoemde *distributieve, positionele* wijze van onderhandelen en dit was de manier van oorlogsvoering. Met andere woorden: 'Wat krijg jij en wat krijg ik?' Volgens Evers & Susskind (2009) wordt de wijze waarop we tegenwoordig besturen, nog sterk bepaald vanuit het denken over 'macht' en 'eigen belang'. Een tegenovergesteld 'geluid' komt van de Harvard University, School of Business waar de 'Mutual Gains'-benadering is bedacht die gekenmerkt wordt door een *integratieve, principiële* wijze van onderhandelen.

De verdeling

Binnen de onderhandelingsliteratuur worden grofweg vier strategieën onderscheiden. De literatuur maakt onderscheid tussen 'distributief' en 'integratief' onderhandelen (o.a. Raiffa et al., 2002 & Cohen, 2003). Zo gaan bij een *distributieve onderhandeling* partijen uit van een vaststaande waarde die verdeeld moet worden. Automatisch betekent dit: winst voor de één, is verlies voor de ander. Dit is anders bij een *integratieve onderhandeling*. Hierbij is vooraf geen sprake van een vaststaande waarde die verdeeld moet worden. De participerende partijen moeten gezamenlijk de waarde creëren en besluiten waarover wel en niet onderhandeld wordt. Het streven is om een gezamenlijke meerwaarde te creëren voor alle partijen, een zogenoemde win-win situatie. Dit kan betekenen dat het probleem of vraagstuk, complexer gemaakt moet worden om een dergelijke win-win situatie te bewerkstelligen voor alle partijen. Bij complexe gebiedsontwikkeling kan dit bijvoorbeeld betekenen dat winst behaald kan worden in termen van recreatie voor de één of ruimte voor ondernemen voor de ander.

Een andere verdeling die in de literatuur gemaakt wordt ten aanzien van strategieën voor onderhandelen is het onderscheid tussen 'positioneel' en 'princiëel' onderhandelen. Dit gaat niet over wat op tafel ligt waarover onderhandeld wordt, maar meer over de houding die partijen aan kunnen nemen in het proces van onderhandeling (Wesselink & Paul, 2010). Zo houdt een positionele onderhandeling in dat partijen onderhandelen vanuit verschillende standpunten (ik ben voor of tegen). Bij een principiële onderhandeling gaat men uit van de belangen van de betrokken partijen (mijn belang dient gediend te worden) (Raiffa et al., 2002; Lax & Sebenius, 1986; Cohen, 2003).

Wanneer welke strategie?

De twee eerder genoemde strategieën van onderhandelen zijn complementair aan elkaar. Bij een distributieve onderhandeling is een positionele houding afdoende. Gaat het om een integratieve onderhandeling, dan is het raadzaam om een principiële houding aan te nemen. Susskind et al. (1999) geven aan dat partijen van elkaar moeten weten waaraan zij belang hechten. Hierbij dient zoveel mogelijk informatie gedeeld te worden, waardoor creatieve oplossingen bedacht kunnen worden. De partijen geven hierbij aan wat en waarom zij iets willen. Verder stellen Susskind et al. (1999) dat oprechte interesse getoond moet worden om de eigen positie te verbeteren. Door beide belangen inzichtelijk te maken, zorgt dit ervoor dat de uitgangssituatie verbeterd wordt en een positieve invloed heeft op de onderhandelingen. Een win-win op de korte, alsook op de lange termijn. De keuze voor de Machiavelli of Harvard strategie bij onderhandelingen is er één die factor afhankelijk is. Is een onderhandeling eenmalig, bijvoorbeeld bij het

"De coalitie planner als kameleon?"

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

kopen van een product op Marktplaats, dan telt de relatie minder en kan in dit geval bewust gekozen worden voor een distributieve/positionele strategie. Echter als sprake is van een meervoudig actoren spectrum met veel diversiteit waar een probleem moet worden opgelost, wordt dit gezien als een complex vraagstuk (Healey, 1998; Innes & Booher, 2003; Evers & Susskind, 2009). De relatie tussen partijen is hierbij belangrijk en de voorkeur zou daarom uit moeten gaan naar een meer integratieve/principiële strategie van onderhandelen (Fisher & Ury, 1991; Raiffa et al., 2002; Wesselink & Paul, 2010). Het kader van deze studie is gericht op onderhandelingen met meerdere actoren, daarom gaat het vervolg van deze paragraaf dieper in op de integratieve/principiële strategie. De eerder genoemde ‘Mutual Gains’-benadering staat hierbij centraal. In tabel 1 is een verdeling te vinden met de twee strategieën die in de literatuur te onderscheiden zijn met de daarbij behorende kenmerken.

Machiavelli / Power driven (distributief/positioneel)	Harvard / Mutual Gains (integratief/principieel)
Op basis van standpunten	Op basis van belangen
Denken in termen van wij/zij	Luisteren en inleven in anderen
Win-lose	Win-win
Tactieken en trucs	Openheid
Vinden zwakke plek van anderen	Gezamenlijke oplossingen zoeken
Zorgen voor informatieonbalans	Relatie met anderen is belangrijk

Tabel 1: Machiavelli VS Harvard (eigen werk, met invloed van Wesselink & Paul, 2010)

2.3.3 Mutual Gains-benadering

De essentie van de ‘Mutual Gains’-benadering (mg) is beschreven door Fisher, Ury en Patton. Om tot winst te komen voor alle partijen (mg), geven Fisher & Ury (1991) vier elementen van onderhandelingen aan en schetsen een aanpak hoe hiermee om te gaan. De elementen zijn hieronder weergegeven:

- *Personen:* scheidt de personen van het probleem; houdt de zaak en de relatie los van elkaar en stelt het centrale probleem voorop. Maak het niet persoonlijk, het is en blijft een zakelijke relatie.
- *Belangen:* richt op de belangen, niet op de posities of standpunten van personen; goede oplossingen komen door belangen met elkaar te verbinden. De focus moet liggen op het dienen van gemeenschappelijke belangen en hierbij speelt openheid van zaken geven over wat die belangen zijn een belangrijke rol.
- *Oplossingen:* genereer een willekeur aan creatieve oplossingen, alvorens te besluiten wat te doen; hef hierbij obstakels op zoals vooringenomenheid en denken dat de onderhandelingsruimte vast staat (divergeren). Het wil helpen om eerst het probleem scherp te krijgen alvorens oplossingen te genereren. Vervolgens: kijken of de oplossingen praktisch toepasbaar zijn en of er wel wederzijds voordeel te behalen is (convergeren). Geen veronderstellingen hebben waarover onderhandeld wordt maar juist focussen op het gezamenlijk belang om zo de taart te vergroten.
- *Criteria:* dring aan op resultaten die gebaseerd zijn op objectieve criteria; ga bij ieder geschilpunt gezamenlijk op zoek naar deze objectieve criteria. Hierbij is het belangrijk om open te staan voor argumenten en emoties van de andere partij. Blijf uitgaan van de belangen van de ander en geef niet toe aan beheers aspecten als kwaliteit en tijd.

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

Planning & Mutual Gains

Lawrence Susskind (1996) werkt de MG-benadering van Fisher & Ury (1991) verder uit in zes principes die aansluiten bij de planningspraktijk. De principes richten zich op een participatieve dialoog tussen initiatiefnemers uit zowel de publieke als de private sector en belanggroepen. Verder hebben de principes betrekking op de houding van de onderhandelaar. Hieronder zijn de principes in het kort weergegeven:

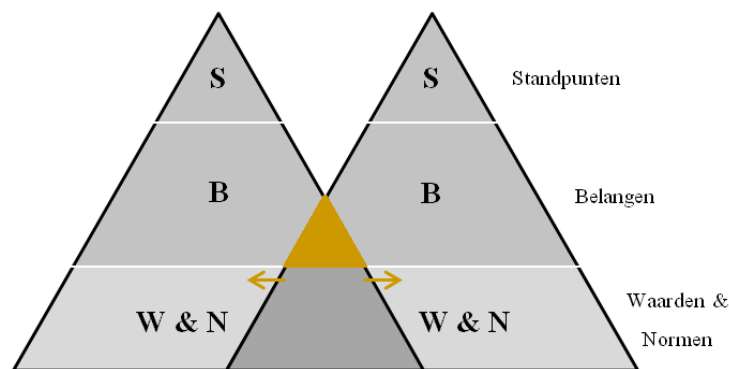
1. Zorg dat de belangen van iedere partij bekend zijn bij iedereen.
2. Focus en stimuleer gezamenlijk onderzoek naar gemeenschappelijke waarden, Van Buuren & Edelenbos (2004) noemen dit Joint-Fact-Finding, zie subparagraaf 2.3.4.
3. Probeer de impact van een initiatief op de omgeving te beperken. Lukt dit niet belooft diezelfde omgeving compensatie.
4. Als er fouten worden gemaakt in het proces, geef deze dan toe.
5. Blijf in alle gevallen authentiek (geloofwaardig).
6. Focus op het creëren van duurzame relaties, gericht op de lange termijn.

Standpunt ≠ belang

Volgens Wesselink & Paul (2010) is bij het goed begrijpen van de MG-benadering, essentieel om het verschil te weten tussen een standpunt en een belang (met de bijbehorende niveaus). De Van Dale geeft de volgende definities voor beide woorden:

- **Standpunt** (het; -en) punt waarop men staat bij het beschouwen van een zaak, syn. *Gezichtspunt, zienswijze*
- **Belang** (het; -en; belangetje) Iets dat iem. raakt, doordat zijn voordeel, zijn voorspoed ermee gemoeid is: *in het belang van -; belang bij iets hebben.*

Een standpunt kan bijvoorbeeld door de tijd heen veranderen, middels argumenten van andere partijen die hun eigen gelijk willen halen. Hier gaat vaak een heftige discussie aan vooraf met alle gevolgen van dien als een slechte deal als uitkomst. Een belang ligt 'dieper', minder veranderlijk dan een standpunt en verandert niet zomaar middels argumenteren. Volgens Wesselink & Paul (2010) komt het onderhandelen op basis van standpunten in de praktijk het meest voor, ten koste van de maatschappelijk meerwaarde. In figuur 10 is schematisch weergegeven hoe standpunten zich verhouden ten opzichte van belangen middels twee actoren (piramides). Door van standpunt naar belang te komen, moet de 'waarom-vraag' gesteld worden. 'Waarom ben je tegen en welk belang wordt hiermee gediend?' (Wesselink & Paul, 2010). De kunst is om de gezamenlijke driehoek (ook wel de gouden driehoek genoemd) zo groot mogelijk te maken (vergroten van de taart).



Figuur 10: Golden Triangle (college coalition planning, 2015)

Onderhandelingen op basis van 'Mutual Gains' zijn niet eenvoudig te voeren. Het gaat bij deze vorm van onderhandeling erom dat de 'Waarom'-vraag effectief gesteld kan worden zodat onderliggende waarden en normen naar boven komen om zo de belangen inzichtelijk te maken (Fisher & Ury, 1991). Hiervoor is wederzijds vertrouwen nodig, dat alleen bereikt kan worden door een intensieve focus op de diverse partijen

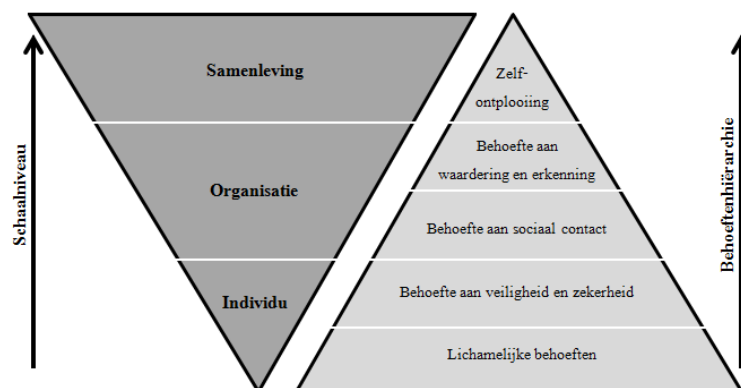
"De coalitie planner als kameleon?!"

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

middels oprechte interesses en transparantie (Susskind et al., 1999). De belangen worden vanuit de participanten van onderhandelingen niet altijd even goed ingevuld. Zoals eerder in de theorie is vermeld, hebben actoren verschillende agenda's waarvoor ze aan tafel zitten. De belangen waarmee actoren aan tafel zitten, komen niet altijd één op één overeen met de belangen van de eigen organisatie. Wesselink & Paul (2010) geven aan dat het soms een moeilijk punt is om tot die juiste belangen te komen van een organisatie. Ze verwijzen naar statuten die ten grondslag liggen aan het ontstaan van de organisatie als hulpmiddel om de specifieke belangen boven water te krijgen. Zoals in figuur 10 op de vorige bladzijde te zien is, zijn standpunten gebaseerd op belangen en belangen gebaseerd op normen en waarden. Normen en waarden kunnen bijvoorbeeld een bepaalde geloofsovertuiging zijn. Als die bij iedere partij bekend zijn, kan dit voor andere partijen meer inzicht geven om bepaald gedrag te voorspellen.

Belangen = Behoeften?

Eerder werd aangegeven dat personen met verschillende agenda's aan tafel zitten. Raiffa et al. (2002) geven aan dat het hier gaat om de balans tussen het eerder genoemde *creëren* en *claimen* en Lax & Sebenius (1986) geven voor hetzelfde voorbeeld; het 'negotiators dilemma', aan als belangrijkste verklaring voor de verschillende agenda's. Zo bestaat vaak verwarring tussen de actor (het persoonlijk belang) en werkgever (het belang van de organisatie). Om dit inzichtelijk te maken geven Wesselink & Paul (2010) twee piramides. Deze piramides zijn in figuur 11 gepresenteerd. In de linker (omgekeerde) piramide is het belang op drie verschillende niveaus (persoon, organisatie, samenleving en staat gelijk aan drie niveaus eerder in de theorie genoemd: micro, meso, macro) weergegeven en de rechter piramide geeft de individuele behoeften van een actor weer. De theorie achter behoeften van de actor is ontleend aan Maslow en wordt in Huit (2004) omschreven.



Figuur 11: Belangen in niveaus & individuele behoeften (college coalition planning, 2015)

Kijkend naar de definitie van het belang, dan zijn overeenkomsten (bijvoorbeeld iemands voorspoed mee gemoeid is) waar te nemen met de schaalniveaus van belangen (links) en de piramide van Maslow over behoeften (rechts). Zo is het figuur relevant om verschillende belangen van een actor af te wegen. Een voorbeeld: heeft de actor het over de primaire behoeften als eten en drinken voor zichzelf (lichamelijke behoeften), dan kan de oplossing niet voorbij gaan aan deze primaire behoeften. Dit bepaalt voor een groot deel het gedrag van de actor aan de onderhandelingstafel (Wesselink & Paul, 2010).

Vertrouwen!

Om onderhandelingen te laten slagen is vertrouwen tussen partijen nodig. Volgens Edelenbos & Klijn (2007) moet dit groeien en continu gevoed worden. Ze geven aan dat het proces afhankelijk is in hoeverre het vertrouwen gecreëerd kan worden tussen actoren. Hier is echter wel sturing aan te geven om vertrouwen te ontwikkelen op basis van de juiste inzichten. Vier punten spelen hierbij een rol:

1. *Vertrouwen in jezelf*; integriteit staat bij dit punt voorop, zijn de doelen van het individu en de organisatie op één lijn. Als dit niet zo is, geef aan hoe hieraan gewerkt wordt (Nuiver et al., 2008).

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

2. *Oprechte interesse*; de andere partij willen begrijpen. Kan de partij zichzelf nog openstellen voor andere signalen, dan alleen de belangen waarin verdiept is (Susskind et al., 1999)?
3. *Vroegtijdige transparantie*; vroegtijdig de kaarten op tafel leggen, is beter dan genezen in de rechtbank. Plannen worden beter als ze gezamenlijk tot stand komen (Edelenbos & Klijn, 2006).
4. *Betrouwbaarheid*; om vertrouwen te ontwikkelen om samen problemen op te lossen zijn afspraken nodig. Vaak zijn bij dit proces verschillende personen betrokken en het is nog maar de vraag of personen nakomen wat de ‘onderhandelaar’ heeft beloofd (Wesselink & Paul, 2010). Het volgende is daarom volgens Maister (2001) belangrijk:
 - Belooft nooit meer dan je waar kunt maken;
 - Blijf betrouwbaar;
 - Praat niet uit naam van de gehele organisatie.

Zo geeft Covey (2009) aan dat er een positief verband bestaat tussen het vertrouwen enerzijds en de snelheid van proces en kosten anderzijds. Hoe hoger het vertrouwen, des te hoger de snelheid van het proces en hoe lager de kosten zijn van een project en vice versa. Hij geeft verder aan dat vertrouwen per persoon verschilt op twee punten: *karakter* en *competentie*. Zo is het karakter van een persoon constant en gaat het over integriteit, motieven en bedoelingen met mensen. Competenties zijn situationeel gerelateerd en kunnen zich ontwikkelen door de tijd heen. Welke capaciteiten, vaardigheden, resultaten en staat van dienst (ervaring) heeft een persoon. Beide punten zijn essentieel om vertrouwen daadwerkelijk op te bouwen met anderen.

Kritiek op MG-benadering

Vanuit de literatuur wordt op verschillende wijze kritiek geleverd op de MG-benadering. Fisher & Ury (1991) stellen dat de MG-benadering slechts in bepaalde situaties toegepast kan worden. Een generieke toepassing van deze benadering is dan ook niet mogelijk. De MG-benadering kan voornamelijk worden toegepast in situaties die vallen aan de rechterzijde op het planningsspectrum van De Roo (2013): situaties waarin veel actoren met diverse verschillende belangen betrokken zijn, een dynamische context en partijen wederzijds afhankelijk zijn. Een tweede kritiekpunt wat zij benoemen is wat in de literatuur ‘window dressing’ wordt genoemd. Hiermee wordt bedoeld dat alleen passief wordt deelgenomen aan het proces van besluitvorming maar dat actief participeren, in bijvoorbeeld verantwoordelijkheden, niet wordt aangegaan. Covey (2009) geeft aan dat de benadering kan leiden tot procesvertraging doordat veel tijd geïnvesteerd wordt in communicatie aan het begin van het proces. Vertraging leidt vaak tot een kostbaar proces geeft hij aan. Forester (1982) stelt dat de rol van de begeleider cruciaal is in termen van macht en informatie en hierdoor veel invloed kan worden uitgeoefend op het proces. Ten slotte geeft hij aan dat dergelijke processen om veel ervaring vraagt van de betrokkenen. De kennis hiervoor is niet altijd aanwezig.

2.3.4 De technieken

Resumerend uit voorgaande subparagrafen zijn zes technieken te onderscheiden om de MG-benadering goed te kunnen uitvoeren door de verschillende partijen aan de onderhandelingstafel. Deze zijn:

1. Bepalen van een **BATNA** (Best Alternative To a Negotiated Agreement); onderhandelingen op basis van belangen slagen niet altijd, daarom is het belangrijk te weten wat dan ‘second best’ is om voor te gaan (Fisher & Ury, 1991). Wanneer is dit punt bereikt (tot hier en niet verder)? Bij MG gaat het om de waarde van de BATNA en de onderhandelingsruimte aan sich te vergroten. Dat kan in kwantitatieve (van één naar twee) of kwalitatieve (van zilver naar goud) termen.
2. Uitgaan van **ANNA** (Altijd Nagaan Nooit Aannemen); deze techniek komt terug in Wesselink & Paul (2010) en Van der Woude (2008) en behelst een waarschuwing voor vooringenomenheid. Om het proces van creatieve oplossingen en het vergroten van de taart mogelijk te maken, kan een bepaalde vooringenomenheid van partijen dit proces bemoeilijken.
3. **Taart vergroten**; deze techniek is essentieel voor de MG-benadering. Door met oprechte interesse het probleem, de drijfveren en belangen te achterhalen van de betrokken partijen en door samen

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

duidelijke 'regels' te stellen wordt gezorgd voor vergroting van de taart. Lastig in conflict situaties, echter een goede voorbereiding is het halve werk. Welke vragen te stellen en goed luisteren is het credo. Zo zorgt men voor creativiteit, vernieuwende ideeën en oplossingen voor het vraagstuk. Kwetsbaar en open opstellen voor suggesties van anderen zorgt voor het benodigde vertrouwen van de andere partij (Raiffa et al., 2002 & Susskind et al., 1999).

4. **Joint-Fact-Finding**; onmisbaar om te komen tot een vergroting van de taart. Volgens Van Buuren & Edelenbos (2004) is het gezamenlijk vergroten van inzicht in materie bevorderlijk voor het draagvlak, de acceptatie van resultaten en zorgt het ervoor dat betrokkenen dezelfde taal spreken omdat dezelfde informatie voorhanden is. Gaten in de voorhanden informatie wordt zo makkelijk opgespoord en kan samen worden opgepakt (Andrews, 2002 & Karl et al., 2007). Drie vragen zijn van toepassing: Hebben alle partijen toegang tot dezelfde informatie?; Erkennen alle partijen dezelfde 'waarheid'? en Welke experts worden geaccepteerd?
5. Onderscheid tussen **construerend onderhandelen en conflict oplossend onderhandelen**; hiermee wordt bedoeld dat voor iedere fase van het proces een andere aanpak van onderhandelingen vereist is. Construerend onderhandelen (divergerende fase) zorgt voor een klimaat om partijen elkaar te laten vinden (belangen, oplossingen genereren, etc.). Bij conflictonderhandelingen (convergerende fase) gaat het om de laatste geschil punten die vaak worden 'uitgevochten' door andere mensen en waarbij tijd een grote rol speelt. Een facilitator is gewenst en kan zorgen voor pakketonderhandelingen (Susskind & Landry, 1991).
6. **Pakketonderhandelingen**; de samenstelling van pakketten wordt al in de construerende fase gedaan. Bij conflict onderhandelingen worden de pakketten bijgesteld en uit onderhandeld. Emotie kan het winnen van ratio, het is daarom raadzaam om te allen tijde duidelijk te zijn in de voorkeuren van iedere partij (in oplossingen en no-go's) (Raiffa et al., 2002 & Scharpf, 2006).

2.3.5 Conclusie §3

Uit deze paragraaf blijkt dat in de theorie over besluitvorming onderscheid wordt gemaakt tussen individuele- en groepsbeslissingen. Onderhandelingstheorie gaat dieper in op groepsbeslissingen en is te herkennen wanneer veel verschillende actoren gezamenlijk tot een besluit komen door middel van compromissen. Een belangrijke voorwaarde is de mogelijkheid tot communicatie onderling, om tot creatieve ideeën te komen in onderhandelingen. Het balanceren tussen *creëren* en *claimen* tijdens het proces van onderhandelingen van de individuele actor, wordt gezien als het 'negotiator's dilemma'. Binnen de onderhandelingstheorie wordt onderscheid gemaakt tussen distributieve en integratieve onderhandelingen. Laatst genoemde is geschikt als het gaat om een meervoud aan actoren die langdurig met elkaar te maken hebben, omdat de focus ligt op de relatie tussen actoren en het creëren van win-win situaties. Onderdeel van een integratieve onderhandeling is de MG-benadering. De focus ligt bij MG op het vinden van elkaars belangen. De 'waarom-vraag' stellen helpt om achterliggende normen en waarden te achterhalen om zo de oplossingsruimte te vergroten en de belangen inzichtelijk te maken.

Vertrouwen is de basis voor het slagen van onderhandelingen en heeft invloed op het proces en de kosten. MG technieken zijn: BATNA, ANNA, Taart vergroten, Joint Fact-Finding, Construerend en conflict onderhandelend (divergeren en convergeren in het proces) en pakketonderhandelingen. De verschillende belangen per actor, de voorwaarden en de technieken voor de MG-benadering komen later terug in het conceptueel model.

2.4 Rol als coalitie planner

In deze vierde paragraaf wordt aandacht besteed aan de rol als coalitie planner binnen het proces van complexe gebiedsontwikkeling. Hierbij wordt ingegaan op het speelveld en de rol van een coalitie planner. Daarnaast zal gefocust worden op zijn rol als grenswerker en de technieken die hierbij komen kijken. Het is van belang om als coalitie planner de technieken als grenswerker te kennen om op deze manier meer draagvlak en vertrouwen te creëren tijdens onderhandelingen bij de participerende partijen. De paragraaf wordt afgesloten met de beantwoording van deelvraag vier: *“Hoe kan een coalitie planner zijn rol invullen tijdens onderhandelingen bij ontwikkelingsopgaven?”*

2.4.1 Grens als speelveld

Het werken in coalities heeft consequenties voor de hedendaagse rol van de planner/procesmanager. Door het samenbrengen van actoren uit verschillende disciplines (overheid, markt, burgermaatschappij), moet de coalitie planner in staat zijn en het vermogen hebben om de diverse actoren te begrijpen en te verbinden. Zodanig dat iedere actor zijn eigen belang kan inbrengen, om zo tot een gedegen oplossing of plan te komen. Platform31 (2014) zegt hierover dat een verandering is opgetreden in planningsland van een top-down geplande besluitvorming naar een meer adaptief model waarbij lokale behoeften van actoren leidend zijn en de Rijksoverheid vaker werkt in coalitevormen. Dit past in wat Boelens (2010) stelt dat overheden en daarmee planners vaak gefocust waren op een perspectief van ‘binnen’ naar ‘buiten’. Daarentegen geeft hij aan te beginnen met initiatieven uit de markt en de samenleving in plaats van te starten met eigen beleid en dat als uitgangspunt voor planning te nemen. Een quote van Gray (2012) in De Jong (2014) zegt hierover: “If change is happening faster on the outside than on the inside, the end is in sight”. De Jong (2016) gaat hierop door en geeft aan dat het niet verrassend is dat innovatie vaak plaats vindt op de grens tussen ‘buiten’ en ‘binnen’, met verschillende culturen, disciplines, belangen en perspectieven. Zo onderscheiden Cross et al. (2013) vijf typen grenzen die bestaan en overwonnen moet worden om een hoger doel en daarmee een win-win situatie te bereiken. De vijf grenzen zijn:

- Verticale grens die staat voor macht en autoriteit.
- Horizontale grens die staat voor expertise en functie.
- Demografische grens die staat voor bijvoorbeeld leeftijd, nationaliteit, enz.
- Geografische grens zoals locaties, regio, enz.
- Stakeholders als grens zoals alle partners in het proces.

Daar kan tijd als grens aan worden toegevoegd, hierover is gesproken in subparagraaf 2.1.2 (De Roo, 2013). Deze grenzen beïnvloeden zowel de wijze waarop de coalitie functioneert als de relaties tussen de actoren in het systeem: de grenzen zijn zowel organisatorisch, als emotioneel en psychologisch.

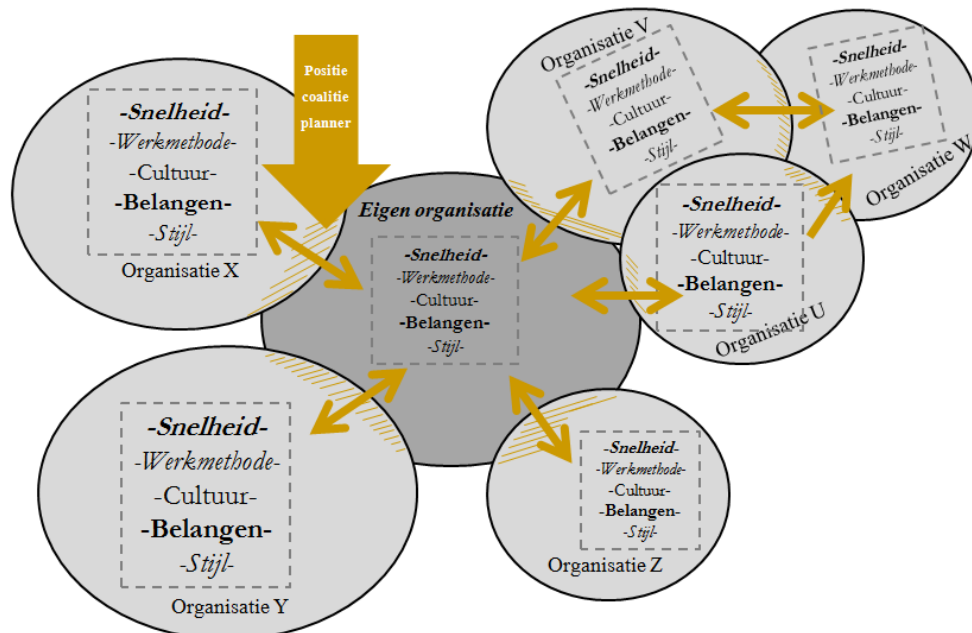
Voor Jaspers (1919) is een grens een ongebruikelijke situatie waarbij gebruikelijke maatregelen niet afdoende zijn om de problemen op te lossen. Hij noemt dergelijke situaties: ‘grenzsituation’. Hij geeft aan: “in these situations the human mind confronts the restrictions and pathological narrowness of its existing forms, and allows itself to abandon the securities of its limitedness. Because of this, it enters a new realm of self-consciousness to seek higher or more reflected modes of knowledge.” Hij stelt dat deze vrijheid om grenzen te overwinnen alleen bereikt kan worden door communicatie met anderen en vooringenomenheid over ideeën en houding van anderen uit te stellen. Als actoren bewegen rond het snijvlak waar grenzen elkaar tegenkomen, dan wordt een ‘grenzsituation’ bij actoren gecreëerd waardoor ze meer open-minded zijn voor gedragingen en oplossingen van anderen. Op deze manier wordt meer ruimte gemaakt voor creatieve oplossingen en houden actoren meer rekening met de rollen van anderen.

De Jong (2015b) geeft aan dat juist de grens tussen ‘buiten’ en ‘binnen’, het werkzame gebied is van de planner. Wat precies die grens is hangt af van de verschillende betrokken actoren en de relaties met elkaar.

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

Deze dynamische grens wordt gezien als 'hét nieuwe speelveld' voor de coalitie planner waar die zijn of haar rol kan vervullen. Volgens De Jong (2016) werken coalitie planners met één been in de eigen organisatie met haar eigen context en zit het andere been in de coalitie waar verschillende actoren bij elkaar komen. Soms is het de taak om de grenzen goed af te bakenen tussen 'buiten' en 'binnen' of tussen het individu en de institutionele context of moeten ze juist zorgen dat de grenzen verlegd en aangepast worden. In figuur 12 hieronder is visueel weergegeven wat onder het nieuwe speelveld van de coalitie planner wordt verstaan.



Figuur 12: Het nieuwe speelveld voor de coalitie planner (eigen bewerking van college coalition planning, 2015)

2.4.2 De rol als?

Steeds meer wordt de noodzaak ingezien om actoren in coalities met elkaar te verbinden. Dit is volgens De Jong (2016) altijd al een punt van aandacht geweest in de planologie. De Roo (2013) ziet een verandering in de rol van de planoloog door veranderingen in de samenleving. Van oudsher was de planoloog vooral actief bij de overheid met haar verschillende lagen. Volgens hem kan een planoloog een bestuurs- of expertrol op zich nemen. Kijken bestuurders (politici) vooral naar de politiek-bestuurlijke en maatschappelijke haalbaarheid van de planning. Ambtenaren, juristen en technici richten zich vooral op de uitvoerbaarheid, doeltreffendheid en doelmatigheid. Volgens Forester (1982) kunnen planologen meerdere rolopvattingen hebben en hij onderscheidt zes rollen. De planoloog als:

- *Regelaar*; sprokkelt feiten en belangen bij elkaar en weegt deze af voor alle betrokken actoren.
- *Bemiddelaar & onderhandelaar*; in een vroege fase, over belangen zonder actieve participatie van echte belanghebbenden.
- *Scheidsrechter*; onderhandelingen tussen belanghebbenden bevorderen, zonder zelf direct hieraan deel te nemen.
- *Pendeldiplomaat*; onderhandelingen tussen partijen verlopen indirect, via de planoloog als 'zaakgelastigde'. De betrokkenen krijgen elkaar niet te zien.
- *Betrokken bemiddelaar*; brengt het onderhandelingsproces op gang waarin actoren actief en op gelijke voet deelnemen. Ze volgen alleen zijn of haar 'eigen' regels.
- *Deelnemer met tussenpersoon*; onder sturing van een derde tussenpersoon deelt de planoloog als een van de belanghebbenden in de onderhandelingen: de planoloog als 'advocaat' van een belang.

Verder geven De Roo (2013) en Forester (1982) beide aan dat planologen in staat moeten zijn om maatschappelijke krachten op waarde te schatten. Dit betekent anticiperen op en inzicht bieden in

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

machtsrelaties en machteloosheid. Verder dienen planologen bewust te zijn van institutionele beperkingen (ambtelijke molen) of restricties. Daarnaast moeten ze weten dat zij een grote mate van controle over informatie hebben. Dit is een cruciale bron van macht in het algehele planningsproces van bijvoorbeeld complexe gebiedsontwikkeling. Nogmaals, tijden veranderen en daarmee de rol van de planoloog...

Coalitie planner

Coalitie planners worden in de literatuur ook wel anders genoemd, te weten: best persons (Brink et al., 2012), brokers (Gray, 2008), mediators (Susskind, 2008; Balachandra, 2005), webbers (Roobeek, 2007) of boundary spanners (Cross, Ernst en Pasmore, 2013; Van Meerkerk, 2014). Een omschrijving die door De Jong (2016) wordt gegeven: "Iemand die werkt in een omgeving waar een meervoud van actoren actief zijn en het vermogen heeft om verschillende belangen te begrijpen en te verbinden en vervolgens in staat is om deze actoren te motiveren om met elkaar meer te bereiken dan als actoren alleen voor een uitdaging staan". Door Edelenbos & Van Meerkerk (2016) wordt een andere beschrijving gegeven: "he or she manage the interface and negotiate the interactions between their organization and its environment in order to realize a better fit. To effectvol accomplish a better fit, boundary spanners are engaged in three main (and interrelated) activities: *connecting* or linking different people and processes at both sides of the boundary, *selecting* relevant information on both sides of the boundary, and *translating* this information to the other side of the boundary" (Edelenbos & Van Meerkerk, 2016: p. 4). In deze studie wordt de beschrijving van Edelenbos & Van Meerkerk (2016) aangehangen, omdat zij meer de nadruk leggen op het onderhandelende karakter van de rol als coalitie planner. Dit is in het kader van deze studie noodzakelijk vanwege de besproken theorie over MG in de vorige paragraaf. Daarnaast wordt de beschrijving gekoppeld aan de context/omgeving (zie subparagraaf 2.1.3), De Jong doet dit niet.

Richardson en Tait (2010) spreken over de 'neo-expert'. Ze geven aan dat deze actor niet degene is die de specialistische kennis bezit van bepaalde vakgebieden, maar juist degene is die de kennis van meerdere actoren met elkaar verbindt. De uitdaging bestaat uit het versterken van beide werelden in plaats van beperken of bedreigen van elkaar. De 'neo-expert' zorgt ervoor dat de specialist voor zichzelf kan denken en zich daar ook op kan focussen. Richardson en Tait geven verder aan dat de 'neo-expert' bezig is met de overdracht van vaardigheden, kennis, rationaliteiten en hieruit nieuwe patronen (modellen) probeert te generen die succesvol zijn in het proces van coalitievorming. De Jong (2016) geeft aan dat om coalities te kunnen leiden, coalitie planners zich bewust moeten zijn van hun eigen rol en de kennis die zich in de coalitie bevindt. Zo moeten ze in staat zijn om gezamenlijk kennis te produceren door relevante specialisten uit te nodigen en tegelijkertijd open-minded te zijn.

Gedrag & houding als basis

Het succes van het coalitieproces hangt volgens Van Meerkerk (2014) en De Jong (2016) sterk af van het persoonlijk gedrag, de houding en de normen en waarden van de coalitie planner zelf. Er bestaat geen algemene benadering die het overbruggen van beide werelden bevordert of überhaupt mogelijk maakt. De coalitie planner moet zoeken naar een gezamenlijke taal, benadering en omgangsvormen. Niet makkelijk omdat iedere organisatie een eigen historie, cultuur, stijl, belang, manier en tempo van werken heeft (zie figuur 12 op de vorige bladzijde). Volgens Gray (2008) is de aanwezigheid van dilemma's karakteristiek voor het werken op deze grenzen. Het tevreden stellen van beide kanten van de grens is iets wat vraagt om een benadering die uitgaat van de kracht en waarden van *beide* werelden. Onderzoekers hebben volgens De Jong (2016) lang de vraag gesteld: "Onder welke condities kunnen managers de keuze maken voor 'A of B?'" Steeds meer wordt nu uitgegaan van een 'A en B' benadering omdat er simpelweg geen ruimte meer is om een probleem via de 'of' benadering op te lossen (Van Meerkerk, 2014). De planner heeft te dealen met contrasterende belangen tussen actoren van verschillende disciplines (markt, overheid, burgermaatschappij) en tussen de gevestigde instituties en individuele wensen (en belangen). Het creëren van een aanpak en

"De coalitie planner als kameleon?!"

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

investeren in iedere kant van de grens is hierbij de uitdaging. De Jong (2016) geeft aan dat om de verschillende werelden en belangen met elkaar te verbinden, een ontwikkeling nodig is bij de coalitie planner van een gemeenschappelijke taal, geschikte interventie methode en competenties om op deze wijze het coalitieproces goed te kunnen begeleiden. Aanvullend geeft De Jong aan dat speciaal gelet moet worden op de ontwikkeling van ‘situational awareness’, ‘contextual alertness’ en een gevoel voor timing om te kunnen reageren op wisselende situaties en omstandigheden.

2.4.3 Boundary spanning

In coalities werken is voor veel organisaties en betrokken actoren iets wat ze niet gewend zijn. Om de hedendaagse problematiek, zoals complexe gebiedsontwikkeling, het hoofd te bieden is samenwerking in de vorm van een coalitie noodzakelijk (De Roo, 2013; Wagenaar, 2007; Healey, 2006). Verandering bij eenieder is nodig om effectief te kunnen handelen. Echter volgens Boelens (2010) wordt dit steeds lastiger door de complexer wordende samenleving. Cross et al. (2013) geven aan dat deze verandering een constant proces is, waarbij diverse gerelateerde ‘efforts’ tegelijkertijd (A en B benadering) kunnen worden gerealiseerd. Twee aspecten zijn volgens hen van belang om met veranderingen om te gaan: boundary spanning en identificatie van rollen die werknemers hebben in de informele organisatie (coalities dus). Deze worden hieronder nader toegelicht.

Overkomen van grenzen

Boundary spanning wordt door Cross et al. (2013) gedefinieerd als: ‘De capaciteit om richting te geven ‘direction’, te coördineren tussen verschillende belangen ‘alignment’ en steun te verwerven ‘commitment’ om bestaande grenzen te overwinnen om een hoger doel of visie te bereiken’, hét middel om te kunnen veranderen en succesvol coalities te vormen. Door gebruik te maken van coalities wordt het mogelijk voor de coalitie planner om:

- *Direction*; de richting bepalen als de rollen van actoren in de coalitie bekend zijn.
- *Alignment*; het coördineren tussen verschillende belangen van actoren.
- *Commitment*; het creëren van steun voor de coalitie om bestaande grenzen te overwinnen waardoor oplossingsruimte ontstaat voor complexe problemen.

Om de eerder genoemde grenzen te overwinnen wordt door Cross et al. (2013) een model gepresenteerd die uit zes activiteiten bestaat. De activiteiten vinden gelijktijdig plaats in de tijd. De zes activiteiten zijn:

- *Brede participatie*; veel verschillende actoren bij de verandering (oplossing) betrekken om te kijken wat de gewenste oplossing is en hoe dit kan worden bereikt. Dit zorgt voor input en heterogeniteit van de ideeën voor creatieve oplossingen.
- *Analyseren netwerk*; in kaart brengen welke actoren bepaalde rollen aannemen (zie hiervoor genoemde vijf rollen) in de coalitie. Zorgen dat deze actoren in verbinding staan met de eigen organisatie via informele netwerken voor genoeg mandaat.
- *Activeren netwerk*; gebruik maken van de competenties van iedere actor. Zo is een ‘connector’ bijvoorbeeld goed in het overbrengen van de boodschap naar andere actoren.
- *Communicatie regelen*; creëren van goede communicatiemechanismen waardoor de formele organisaties open staan voor input uit de informele coalitie.
- *Boundary spanning*; gebruik maken van verschillende methoden om de vijf typen grenzen te overkomen, zoals het bevorderen van: ‘direction’, ‘alignment’ en ‘commitment’. Met name de informele netwerken in de organisatie en de posities die actoren innemen zijn hierbij van belang. In bijlage 1 is een tabel opgenomen die de methoden van boundary spanning laat zien.
- *Ontwikkelen van leiderschapscultuur*; de auteurs onderscheiden drie typen leiderschap voor een coalitie (style van de coalitie planner) te weten: dependent leadership (op basis van hiërarchie/macht),

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

independent leadership (op basis van kennis en expertise) en interdependent leadership (op basis van collectiviteit en het vermogen hebben om wederzijds te leren). Zo geven ze verder aan dat interdependent leadership het best kan omgaan met complexiteit. Hierbij is het belang van informele netwerken het grootst, wat de boundary spanning capaciteit van de coalitie verhoogt. Veranderingen worden hierdoor een natuurlijk fenomeen waarmee actoren makkelijker mee kunnen omgaan.

Van Meerkerk en Edelenbos (2016) geven aan dat de verhoudingen tussen formele en de informele netwerken in coalities belangrijk zijn. De rol van een formele organisatie is ambivalent: enerzijds is het noodzakelijk om boundary spanning mogelijk te maken en knopen door te hakken, anderzijds mag de formele organisatie niet het veranderingsproces 'overnemen'. Van Meerkerk en Edelenbos (2016): "Executive support is a contextual conditions for boundary spanning practices". Kerzner (1987) voegt hieraan toe: 'executive commitment to project management (coalition planning dus) is one of the important critical succes factors for project excellence. Project management is unlikely to succeed unless there exists visible support and commitment by executive management' (formele organisatie).

2.4.4 Proces van verandering

Het proces van verandering is gebaseerd op vertrouwen en daarmee ook draagvlak (Edelenbos & Klijn, 2007; Wesselink & Paul, 2010; Van Meerkerk, 2014). Dit is echter voor iedere actor anders te bereiken, ook de snelheid waarmee vertrouwen wordt opgebouwd of weer weggaat is veranderlijk per actor. Het is aan te bevelen om te kijken naar de actoren in het proces van coalitievorming. Het doel is om actoren anders tegen problemen aan te laten kijken en naar elkaar, hiervoor is verandering nodig. Effectieve veranderingen teweeg brengen is lastig (o.a. De Jong, 2016; Wesselink & Paul, 2010; Raiffa et al., 2002).

Inzichten hoe gedachten, gevoelens en gedragingen voortkomen uit de interactie tussen persoonlijke factoren en de sociale situatie is een kernpunt voor effectieve verandering en daarmee boundary spanning (Wesselink & Paul, 2010). Bouwen van relaties en omgaan met belangen die conflicteren vraagt om aandacht voor de rol, emoties en het gedrag van actoren en de organisaties waarvoor actoren werken. Verschillende stijlen zijn noodzakelijk om iedereen op één lijn te krijgen. Zo helpt het volgens Wesselink & Paul (2010) om te begrijpen hoe participerende actoren het vraagstuk bekijken. Zodoende kan een strategie gevormd worden die bijdraagt aan de oplossing en daarmee tot een goede interventie.

Rollen participerende actoren

De oplossing ligt vaak op tafel, maar door menselijk gedrag wordt niet altijd deze oplossing bereikt. Het verkrijgen van vroegtijdig inzicht in bepalende kenmerken (karakter of vaardigheden bijvoorbeeld) van de actor kan van waarde zijn bij het voorspellen van gedrag als het spannend gaat worden aan de onderhandelingstafel. Vervolgens kan hiermee voordeel behaald worden door als coalitie planner hierop te anticiperen met een passende strategie, hieronder worden twee benaderingen genoemd. Allereerst het zogenaamde 'kleurendenken' (De Caluwé & Vermaak, 2006) volgens Wesselink & Paul (2010) wat kan helpen om actoren te analyseren en geeft het handvatten voor een plan van aanpak met communicatiestijlen die beter aanslaan bij een bepaalde actor. Ten tweede worden door Cross et al. (2013) verschillende rollen bij het proces van veranderingen benoemd. Dit helpt om verandering mogelijk te maken of tegenstand te overkomen.

Beide benaderingen zijn nodig zodat de coalitie planner inzicht kan krijgen in het functioneren van de actor, zijn standpunten en belangen. Hij of zij kan hierop vervolgens een gepaste strategie vormen. Het grootste verschilpunt in beide benaderingen is dat het 'kleurendenken' de actor zelf typeert en gaan de 'rollen' over hoe de actor omgaat met veranderingen en de rol van de actor in de coalitie tijdens het proces van onderhandelingen bij complexe gebiedsontwikkeling.

"De coalitie planner als kameleon?!"

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

Typering in kleuren hoe actoren naar de wereld kijken volgens Wesselink & Paul (2010):

- *Geel*: Actoren veranderen als je rekening houdt met hun belangen; je kunt actoren verleiden of dwingen tot bepaalde opvattingen. Veranderen is een machtsspel.
- *Blaauw*: Actoren veranderen wanneer resultaat duidelijk is vastgelegd en het veranderingstraject zorgvuldig plant en uitvoert volgens die planning. Veranderen is een rationeel proces.
- *Rood*: Actoren veranderen als je hen prikkelt en het zo aantrekkelijk mogelijk maakt voor hen om zich in te zetten. Veranderen is een sociaal gebeuren.
- *Groen*: Actoren veranderen door motivatie en te prikkelen om te leren. Ontwikkeling staat hierbij centraal om het leren te bevorderen. Veranderen is leren en ontwikkelen.
- *Wit*: Actoren veranderen als energie los gemaakt wordt en blokkades worden weggenomen. Veranderen is energie gebruiken en blokkades oplossen.

Rollen volgens Cross et al. (2013):

- *Connector*: Deze actoren ondersteunen collega's bij veranderingen op verschillende manieren (zoals informatiestromen tussen informele en formele netwerken, persoonlijk ondersteuning of vertrouwen). Ze zijn vaak snel te onderscheiden door de managers van de vloer.
- *Expert*: Deze actoren worden door collega's aangewezen als de 'expert' vanwege hun specifieke kennis en ervaring. De actoren kunnen een heel groot effect teweegbrengen op het veranderproces. De domeinen expert kennis over hebben kunnen technisch, markt, klanten of organisatie van aard zijn. Begrijpen van deze actoren helpt het goed ontwikkelen van het proces.
- *Broker (coalitie planner)*: Deze actoren staan centraal in het netwerk, niet alleen door de vele contacten die ze onderhouden maar ook om de grenzen te overbruggen in organisaties. Zijn vaak onherkenbaar in de organisatie, maar zijn kritisch over implementatie van nieuwe plannen en hebben een oog voor de verschillende rollen in netwerken.
- *Energizer*: Deze actoren creëren enthousiasme en energie om hen heen. Een kleine groep van deze rollen is al genoeg om een hele organisatie (of coalitie mee te krijgen). Deze actoren in veranderingen zorgt ervoor dat passie ontketend wordt voor 'de' oplossing onder werknemers.
- *Resister*: Deze actoren zorgen voor het verlies van momentum in het veranderproces en zorgen voor energieverlies bij collega's. Zorgen voor een negatieve sfeer in de kamer en zijn vaak ver in de minderheid maar zorgen voor de grootste oponthoud.

2.4.5 Mediator als coalitie planner

Het gehele proces wat in voorgaande paragrafen is uitgelegd van de onderhandelingstafel tot rollen en typen actoren, zijn aspecten waar de coalitie planner zich een houding aan moet geven. Een dergelijk proces vraagt veel van de coalitie planner en het is nog maar de vraag of de juiste houding en toon ingenomen wordt. Volgens Balanchandra (2005) is het soms maar improviseren wat de coalitie planner in specifieke gevallen moet doen of welke houding aangenomen moet worden. Zoals eerder is aangegeven zien Balanchandra (2005) en Susskind (2008) de coalitie planner als een mediator. Balanchandra vergelijkt de rol van de coalitie planner met een jazz muzikant en geeft hij zes gelijkenissen aan die helpen om de coalitie planner bewust te maken van het soms improviserende karakter van handelen tijdens beladen processen bij onderhandelingen waar veel belangen met elkaar conflicteren. Op de volgende bladzijde zijn de zes gelijkenissen weergegeven.

Improvisatie raamwerk middels 'Judgement calls': 'Judgement calls' zijn manieren waarop de mediator improviseert over de basisstructuur van de bemiddeling. Mediators ontwikkelen een instinctief gevoel van ervaringen uit het verleden over wanneer en hoe in te grijpen. Ze zijn alert op signalen die erop wijzen dat de tijd rijp is om een actie in te zetten door het onderbreken van een negatieve dynamiek. Net als een ervaren jazz

"De coalitie planner als kameleon?!"

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

muzikant, ontwikkelt een ervaren mediator zekere "licks" of repertoires waar hij of zij een beroep kan doen tijdens de bemiddeling.

Creëren van een repertoire: Mediators maken ook gebruik van hun eigen ervaringen en de opmerkingen van andere mediators om een repertoire van acties te ontwikkelen. Bijvoorbeeld, als een van de partijen zich strijdbaar opstelt, kan een wendbare bemiddelaar in staat zijn om hem of haar te herinneren aan een meer constructieve reactie die hij of zij eerder aangeboden heeft. Patroonherkenning speelt hierbij een grote rol en kan worden omschreven als: herkenning van ervaringen die gebaseerd zijn op het verleden.

Improviseren op het juiste moment: De vraag is wanneer de mediator weet wat een geschikt moment is om een zet te maken en iets nieuws te proberen. Deborah Kolb heeft geschreven over de bewegingen die plaatsvinden in onderhandeling. Ze categoriseert ze als "appreciative moves," (waarderende woorden) "proces moves," (acties die het proces ten goede komen) and "power moves" (actie die een negatieve tendens doorbreken) en biedt verschillende reacties/wendingen. Hoewel deze karakterisering belangrijk zijn in onderhandelingen en bemiddeling, is het identificeren van deze precieze bewegingen de kunst van improvisatie. Dit is echter moeilijk omdat het proces fluïde en minder specifiek is.

Lezen van het humeur: Met de hulp van de mediator, moeten de partijen hun inspanningen synchroniseren om het gesprek te bewegen naar nieuwe probleemoplossende richtingen. Indien een voorgestelde methode en de omschakeling in het gesprek niet tot een concrete oplossing leidt, kunnen mediators kiezen voor het werken aan het oplossen van één probleem tegelijk. Herkenning vindt plaats op basis van non-verbale communicatie en vragen stellen over hoe de actoren zich voelen om de herkenning te bevestigen.

'Shock value' als actie: Ervaren bemiddelaars kunnen geïmproviseerde acties maken, enkel voor "shock value". Deze techniek lijkt zeer effectief in lastige gesprekken. De 'shock value' van een beweging kan een stimulerend en provocerend effect hebben, maar is soms nodig om de oplossingsrichting weer op het goede spoor te krijgen als door de mediator herkend wordt dat een dooideinde in zicht komt.

Door Susskind (2008) wordt een schema gepresenteerd die een samenvatting geeft over de afgelopen paragrafen. Welke *fasen* in het onderhandelingsproces te onderscheiden zijn en welke *taken* de mediator (coalitie planner) heeft om het proces goed te leiden. Dit schema wordt op de volgende bladzijde gepresenteerd in tabel 2.

"De coalitie planner als kameleon?!"

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

	<i>Fase proces</i>	<i>Taken coalitie planner</i>
<i>Pre-onderhandelingen</i>	Start	Ontmoeten van potentiële stakeholders om te kijken wat de belangen zijn en omschrijving van het proces; logistiek en eerste vergadering regelen en groepen helpen met de BATNA's.
	Vertegenwoordiging	In overleg gaan met stakeholders wie woordvoerders gaan zijn; samen werken met eerste stakeholders om missende groepen of strategieën voor verschillende belangen te identificeren.
	Opstellen regels en agenda	Voorbereiden van een eerste set regels gebaseerd op eerdere ervaringen en de zorgen van betrokken partijen; het managen van het maken van de agenda.
	Joint fact-finding	Helpen met het maken van de eerste schets tot fact-finding; identificeren of technische consultants/adviseurs toegevoegd moeten worden; zorgen voor het budget en administratie hiervan; opslagplaats regelen voor vertrouwelijke en gepatenteerde informatie.
<i>Onderhandelingen</i>	Bedenken van opties	Managen van brainstormproces; potentiële opties voorleggen aan groep ter overdenking; coördineren belangengroepen om opties te genereren.
	Pakketopties	Privé in gesprek gaan om te kijken of pakketonderhandeling mogelijk is; voorleggen van potentiële pakketten aan groep ter overdenking.
	Geschreven overeenkomst	Samenwerken met groep voor het opstellen van een overeenkomst; managen van de verschillende teksten per groep; voorbereiden van een eerste gezamenlijke overeenkomst.
	Binden van partijen	Voordoen als voorzitter van het bestuur; aanspreken van buitenstaanders als vertegenwoordiger van de groep; helpen om nieuwe manieren te bedenken om de verschillen partijen aan hun verbintenis te houden.
	Bekrachtiging	Participanten helpen om de overeenkomst te 'verkopen' aan de achterban; zorgen dat de woordvoerders in contact komen met de hun meerderen.
<i>Post-onderhandelingen</i>	Verbinden van informele overeenkomst & formele besluitvorming	Samenwerken met partijen om nieuwe verbindingen te leggen; aanspreken van aangewezen personen namens de groep; identificeren van de valkuilen en wettelijke beperkingen bij implementatie.
	Monitoren	Monitoren van de implementatie; bijeenroepen van een monitor groep.
	Heronderhandeling	Bijeenroepen van participanten als na monitoring onenigheid ontstaat; helpen de groep te herinneren aan hun eerdere intenties.

Tabel 2: Processtappen met taken voor coalitie planner (Susskind, 2008)

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

2.4.6 Conclusie §4

Uit deze paragraaf blijkt dat het werken in coalities, consequenties heeft voor de rol van de coalitie planner. De coalitie planner moet in ieder geval in staat zijn om maatschappelijke krachten op waarde te schatten. Zo moet hij of zij in staat zijn om diverse actoren te begrijpen en te verbinden. Zodanig dat iedere actor zijn eigen belang kan inbrengen om tot gedegen oplossingen te komen. Creativiteit is belangrijk bij het vinden van een gezamenlijke oplossing en vindt plaats op de grens tussen 'buiten' en 'binnen', met verschillende culturen, disciplines, belangen en perspectieven. Deze grens is dynamisch en het nieuwe werkgebied. De coalitie planner wordt ook wel 'boundary worker' genoemd, die gezamenlijk kennis produceert door relevante specialisten uit te nodigen en tegelijkertijd open-minded te zijn. Het succes van een coalitie hangt af van het persoonlijk gedrag, de houding en de normen en waarden van de actoren die mee doen aan het proces van onderhandelingen. De coalitie planner moet zoeken en zorgen voor een gezamenlijke taal, benadering en omgangsvorm. Dit is niet makkelijk omdat iedere organisatie een eigen historie, cultuur, stijl, belang, manier en tempo van werken heeft. Boundary spanning kan hierbij helpen en bestaat uit het creëren van direction, alignment en commitment.

Verandering is gebaseerd op vertrouwen en daarmee ook draagvlak. Inzichten hoe gedachten, gevoelens en gedragingen voortkomen uit de interactie tussen persoonlijke factoren en de sociale situatie is een kernpunt voor effectieve verandering. Door interactie wordt vertrouwen gecreëerd en dit helpt vervolgens om te begrijpen hoe participerende actoren het vraagstuk bekijken om zo een oplossingsstrategie te vormen. Kleurendenken en rollenonderscheiding helpt om actoren te analyseren en geeft de handvatten voor een strategie met communicatiestijlen die aanslaan bij de actor in de coalitie. De coalitieplanner moet vaak improviseren als het gaat om de juiste rol aan nemen. Inzicht in de improviserende taken en het duidelijk maken van de verschillende fasen in het proces kan de coalitie planner helpen om een juiste houding te geven ten opzichte van de coalitie. Het werkgebied en boundary spanning die coalitie planners kunnen gebruiken komen later terug in het conceptueel model.

"De coalitie planner als kameleon!"

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

2.5 Conceptueel model

In deze vijfde en laatste paragraaf van hoofdstuk twee wordt aandacht besteed aan het conceptueel model van deze studie. Het model is een samenvatting van de theorie die in de vier voorgaande paragrafen is besproken. Tevens slaat het model een brug tussen de hoofdvraag van deze studie enerzijds en het tweeledige doel van de studie anderzijds. Het tweeledige doel bestaat uit: het beter begrijpen van besluitvorming binnen een coalitie en hoe om te gaan met een speelveld met meerdere actoren tijdens onderhandelingen in een dergelijk besluitvormingsproces (1). En de focus op het individu die de onderhandelingen managet en welke rol hierbij aangenomen kan worden zodat het proces in goede banen wordt geleid met als doel meerwaarde te creëren voor alle partijen (2). In figuur 14 is het model gepresenteerd (volgende bladzijde) en wordt schematisch weergegeven hoe de concepten uit iedere paragraaf zich tot elkaar verhouden. Het model wordt per paragraaf uitgebreid, doordat er steeds nieuwe concepten en inzichten worden toegevoegd. Per paragraaf zal hieronder besproken worden, hoe de concepten zich tot elkaar verhouden en welke invloeden de concepten hebben op elkaar.

§1: Uit paragraaf 1 zijn de concepten: context, tijd en het DIAD-model geïntegreerd in het conceptueel model. Bij complexe gebiedsontwikkeling spelen de context en tijd een cruciale factor als het gaat om een dergelijk vraagstuk. Bij een (sociaal) vraagstuk waarbij veel actoren te observeren zijn, heeft de context invloed op het geheel en kan deze invloed duidelijk gemaakt worden middels de factoren: D(demografie), E(economie), S(sociaal), T(techniek), E(ecologie) en P(politiek). Daarnaast is het vraagstuk dynamisch en veranderlijk door de tijd heen en heeft dit vervolgens invloed op de actoren en daarmee op het systeem. Tot slot helpt het DIAD-model het vraagstuk procesmatig effectiever in te richten. Het vraagstuk als zodanig wordt weergegeven middels het oranje kader in het conceptueel model.

§2: Uit paragraaf 2 zijn de verschillende actoren en typen coalities in het conceptueel model meegenomen. De actoren die relevant zijn bij complexe gebiedsontwikkeling zijn in drie groepen te verdelen: publiek, privaat en burgers/belangengroepen. De groepen vormen samen een coalitie, maar de verhoudingen ten opzichte van elkaar zijn nog niet duidelijk. De coalitie kan op het spectrum van typen coalities verschuiven, naar links de directieve, midden de collectieve en rechts de connectieve kant van het spectrum. Dit is afhankelijk van de invloed van factoren die reeds onder paragraaf 1 zijn benoemd.

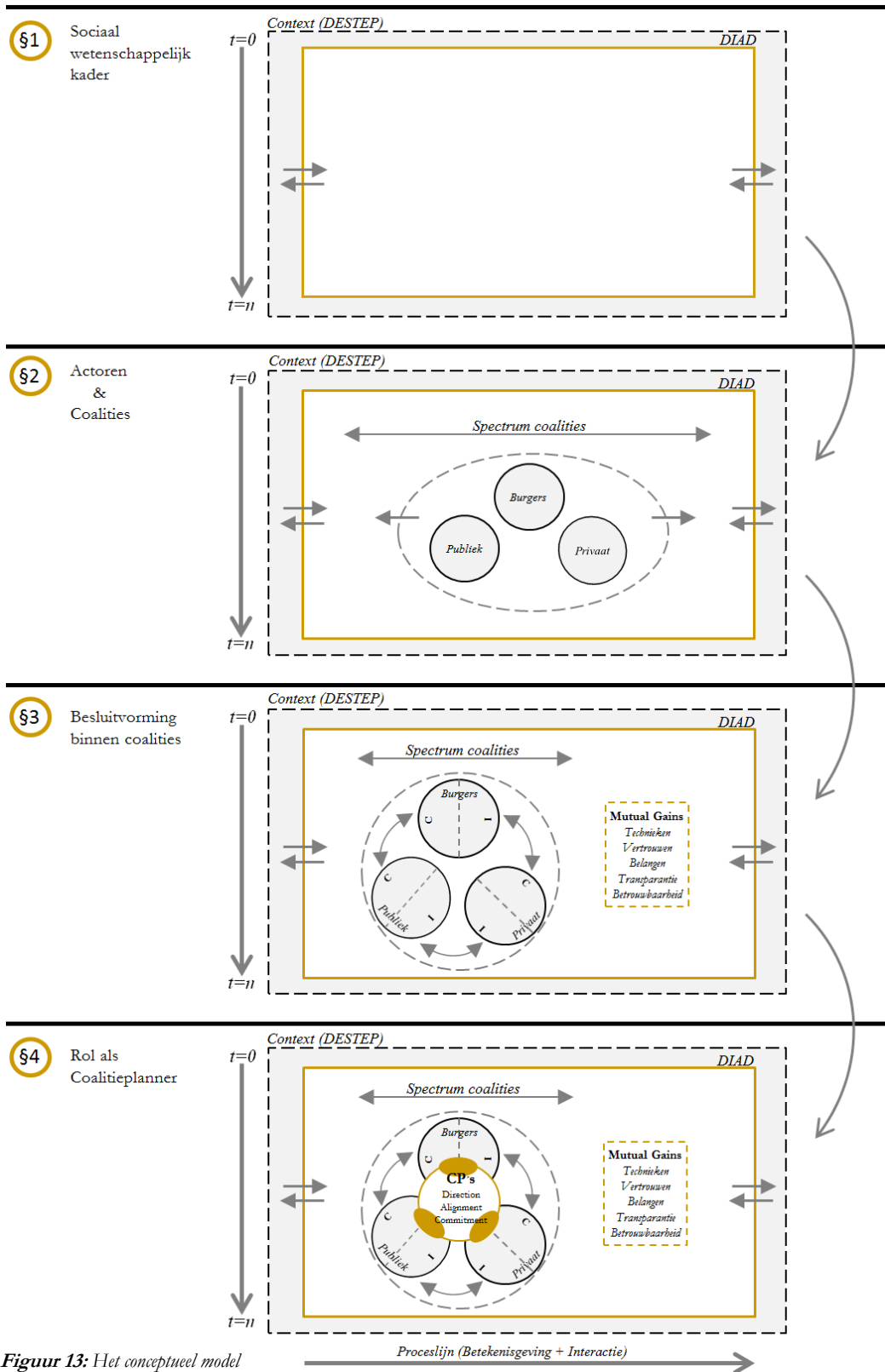
§3: Uit paragraaf 3 zijn de verschillende belangen per actor, de voorwaarden en technieken van de MG-benadering in het conceptueel model meegenomen. Bij complexe gebiedsontwikkeling is een directieve coalitie gewenst omdat hierbij een grotere nadruk wordt gelegd op besluitvorming waarbij onderhandeling een groot deel uitmaakt van het totale proces. Daarnaast wordt een dergelijk vraagstuk vaak geïnitieerd vanuit de ambitie van één partij (publiek). De coalitie staat daarom aan de linkerkant van het conceptueel model. Iedere partij in deze coalitie heeft invloed op elkaar, bijvoorbeeld omdat ze elkaar proberen te overtuigen en te beïnvloeden middels argumenten. De actor die namens zijn of haar partij aan de onderhandelingstafel zit heeft zijn eigen individuele belang (I), maar moet ook het collectieve belang (C) van de partij waarvoor hij of zij aan tafel zit behartigen. De mate waarin de balans tussen deze twee tegenstrijdige belangen terugkomen in onderhandelingen, verschillen per actor. Als laatste wordt door alle betrokken actoren bewust gekozen voor de MG-benadering, dit ligt daarom op tafel met de voorwaarden en technieken om vervolgens het onderhandelingspel te ‘spelen’ dat door iedere betrokken actor bij complexe gebiedsontwikkeling gespeeld kan worden.

§4: Uit paragraaf 4 is het werkgebied en boundary spanning voor de coalitie planners in het conceptueel model meegenomen. De coalitie planner is de verbinder van de coalitie. De oranje ovalen geven het werkgebied aan en de coalitie planner probeert dit werkgebied te vergroten middels boundary spanning om zodoende een gemeenschappelijke basis te creëren tussen de verschillende actoren (die ook de rol van

“De coalitie planner als kameleon?”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

coalitie planner kunnen hebben voor de eigen partij). Direction, Alignment en Commitment komen terug bij de coalitie planner, omdat hij/zij deze in kan zetten bij de onderhandelingen met als doel een win-win situatie te creëren. Ten slotte is een proceslijn te zien met betekenisgeving (inhoud) en interactie (proces). Kenmerkend voor een directe vorm van coalities, is het eerst convergeren en vervolgens divergeren van het proces, om tot MG te komen.



Figuur 13: Het conceptueel model

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

III. Methodologie

In de voorgaande twee hoofdstukken zijn het onderzoeksonderwerp, een theoretisch kader en het conceptueel model gepresenteerd. Om de hoofdvraag en onderzoeksvragen vijf en zes van deze studie te kunnen beantwoorden is empirisch onderzoek verricht. Dit hoofdstuk gaat dieper in op de onderzoekstrategie en de methoden van onderzoek die ten grondslag liggen aan deze studie. Allereerst wordt ingegaan op de keuze voor een beschrijvend onderzoek en de kwalitatieve benadering. Vervolgens wordt verantwoord welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt en waarom. Daarna wordt aandacht besteed aan hoe de data is verkregen en geanalyseerd is. Ten slotte wordt stilgestaan bij de ethiek van deze studie.

3.1 Kwalitatief

Uit het theoretisch kader is vastgesteld dat al veel geschreven is over de rol van een coalitie planner in het onderhandelingsproces, de MG-benadering en daarbij meerdere actoren. Er is een conceptueel model opgesteld die alle belangrijke aspecten uit de literatuur bij elkaar brengt voor het empirische gedeelte. Bij beschrijvend onderzoek gaat het om gericht vragen stellen die uit het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen om vervolgens naar ervaringen en meningen te vragen (Brown, 2006). Daarbij gaat het niet uit van het creëren van nieuwe theoretische inzichten of het formuleren van hypothesen, maar om bestaande theorie vervolgens in de praktijk te kunnen testen (Singh, 2007). Daarbij is deze opzet ideaal om uitspraken te doen voor huidige coalitie planners die dienen als aanbeveling.

Mede door het open karakter van de hoofdvraag *“Wat is de rol en hoe kunnen coalitie planners win-win situaties creëren tijdens het onderhandelingsproces met meerdere actoren in een coalitie bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven?”* is een kwalitatieve benadering van deze studie gekozen. Hierdoor kunnen inzichten verkregen worden over de context van het vraagstuk en wat de invloed van de context is op acties van actoren. Daarnaast geeft de benadering inzicht in het proces waar bepaalde gebeurtenissen en acties plaatsvinden. Tevens staat de benadering open voor onverwachte invloeden en gebeurtenissen, hierop kan vervolgens makkelijk geanticipeerd worden middels de inzichten die zijn opgedaan (Maxwell, 2005).

Waar kwantitatief onderzoek wordt omschreven als het zoeken naar de objectieve waarheid die gestoeld is op statistieken, variabelen en hypothesen zonder diep op de stof in te gaan. Gaat kwalitatief onderzoek uit van acceptatie van meerdere waarheden door goede bestudering van actoren of casussen. Het gaat hierbij om het in kaart brengen van gebeurtenissen, beleving en meningen (O’Leary, 2010).

Het doel in deze studie is tweezijdig; enerzijds inzoomen op de besluitvorming binnen onderhandelingen met een meervoud aan actoren, anderzijds de rol van de coalitie planner in deze onderhandelingen. Beide doelen zijn subjectief van aard, wat het noodzakelijk maakt om naar beleving en meningen te vragen. Kwantificeren op basis van cijfermatigheden is daarnaast geen optie omdat geen sprake is van een grote populatie die aangesproken kan worden vanwege de specifieke scope van deze studie. Hoewel het niet leidt tot een generiek beeld over de gehele populatie, geeft kwalitatief onderzoek wel de ten doel gestelde detail informatie die gebruikt kan worden bij het creëren van aanbevelingen voor huidige coalitie planners (Rice, 2010).

Post-positivistische

Een kwalitatief onderzoek past in een post-positivistische kijk op de wereld. Dit in tegenstelling tot het eerder genoemde kwantitatief onderzoek dat past binnen een positivistische wereldbeeld. De post-positivistische benadering geeft ruimte om kennis te kunnen opdoen over bepaalde onderwerpen, omdat de benadering het mogelijk maakt vragen te beantwoorden in de trant van *hoe*, *wat* en *waarom* actoren bepaalde acties doen. Binnen de sociale wetenschappen past een post-positivistisch wereldbeeld goed omdat het open

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

staat voor diverse, complexe en chaotische werkelijkheden (O’Leary, 2010). Het accepteren van diverse waarheden betekent niet dat er niet naar waarheden wordt gezocht in een dergelijke studie en kan wel degelijk op een participatieve en collaboratieve wijze worden onderzocht (Ijbema, 2016). Kritiekpunten op een kwalitatieve benadering kan komen op het subjectieve karakter en dat een dergelijk onderzoek altijd afhankelijk is van de context waarin het zich afspeelt (Flyvbjerg, 2001). Subjectiviteit is niet wenselijk vanuit een wetenschappelijk perspectief omdat mogelijk integriteit in het geding komt. Daarnaast zijn de resultaten niet hetzelfde als het onderzoek nogmaals wordt uitgevoerd met andere actoren vanwege de wisselende context die hiermee gepaard gaat.

Onderzoekers die de positivistische benadering steunen geven aan dat post-positivistisch onderzoek minimale meerwaarde heeft voor de wetenschappelijke theorie. Flyvbjerg (2001) bestrijdt dit en stelt dat de conclusies (kennis) die wordt opgedaan bij kwalitatief onderzoek, goed toepasbaar zijn in situaties die gelijk zijn aan het onderzoeksobject. In deze studie kunnen de conclusies toepasbaar zijn voor andere coalitie planners die werkzaam zijn binnen complexe gebiedsontwikkeling met een meervoud aan actoren. Echter dient wel rekening gehouden te worden met de eerder genoemde context afhankelijkheid en subjectiviteit van de resultaten. Een manier om deze factoren te minimaliseren is het goed omschrijven van de gebruikte methoden (O’Leary, 2010). Op deze wijze wordt getracht duidelijk te verwoorden welke keuzes zijn gemaakt, waarom en wat de implicaties zijn op de gevonden resultaten.

3.2 Criteria

In onderzoek doen moet een bias (vooringenomenheid) vermeden worden en moet de uitvoering met zorg worden gedaan (Maxwell, 2005). Het stellen van criteria voor onderzoek doen helpen bij de juiste uitvoering en draagt bij aan een verbeterde kwaliteit van de studie. Ook de geloofwaardigheid wordt vergroot als de criteria in acht worden genomen, zo stellen Baarda et al. (2005). In de sociale wetenschappen zijn de volgende criteria leidend: afhankelijkheid, reproductie en validiteit (Singh, 2007; Bryman, 2008). Volgens O’Leary (2010) zijn echter deze criteria positivistisch van aard en stelt hij dat juist de volgende criteria meer in lijn zijn met post-positivistisch onderzoek: controleerbaarheid, afhankelijkheid en authenticiteit. De studie gaat uit van meerdere waarheden en de subjectiviteit van de onderzoeker wordt in acht genomen. Om subjectiviteit toch te minimaliseren en daarmee zo authentiek mogelijk te zijn, is het volgens O’Leary (2010) verstandig om zoveel mogelijk te documenteren en gedane keuzes te beargumenteren. Conclusies zijn hierdoor inzichtelijk en te controleren door derden en zijn op deze manier reproduceerbaar (Baarda et al., 2005). Echter zoals eerder is aangegeven, is een onderzoek doen in de sociale wetenschap lastig vanwege de context afhankelijkheid en het reactieve karakter (Maxwell, 2005). De resultaten hebben waarschijnlijk niet dezelfde uitkomsten als het onderzoek nogmaals zou worden uitgevoerd.

Validiteit

Voorafgaand aan deze studie zijn dergelijke validiteitbedreigingen niet uit te sluiten. Vroeg hierop anticiperen is belangrijk om de bedreigingen te minimaliseren en de validiteit van deze studie in stand te houden. Daarom is gekozen voor een bepaalde context die leidend is in deze studie en zo een goede en betrouwbare selectie te kunnen maken van geschikte respondenten voor de interviews. Gekeken is naar respondenten die werkzaam zijn binnen de complexe gebiedsontwikkeling, zowel in de publieke als in de private sector. De volgende criteria zijn hierin leidend voor de keuze van de respondenten:

- Complexe gebiedsontwikkeling wordt bedoeld zoals gedefinieerd is in paragraaf 2.1.1.
- De studie is gericht op de Nederlandse context en, ontwikkelingen en dus moeten de respondenten uitsluitend actief zijn in Nederland.
- Gebieden zijn reeds in ontwikkeling of al afgerond, aangezien het om ervaringen gaat van de respondent.

- De coalitie planner is betrokken bij ontwikkelingen die zijn gericht op een permanente invulling van een gebied, anders kunnen belangen afzwakken als het gaat om een tijdelijke invulling en is afhankelijkheid niet te garanderen.
- Meerdere actoren (privaat, publiek, burgers) met belangen zijn actief geweest in het proces van de ontwikkeling.
- De beoogde respondent herkent zich in de definitie die is gegeven in subparagraaf 2.4.2 van een coalitie planner. Raakvlakken mag ook, het is dan interessant te weten waarom het wel of niet overeenkomt.
- Een divers scala aan respondenten (coalitie planners) wordt getracht te bereiken; minimaal vier publiek en vier privaat. Burgers worden buiten beschouwing gelaten vanwege het gebrek aan ervaring bij deze actoren.

3.3 Methoden

Om de hoofdvraag en de daarbij behorende deelvragen van deze studie te beantwoorden en een aanbeveling te doen voor huidige coalitie planners is gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden, te weten: literatuurstudie en semi-gestructureerde interviews.

3.3.1 Literatuurstudie

Het eerste deel van deze studie (hoofdstuk één en twee) zijn op basis van literatuuronderzoek tot stand gekomen. Dit om de achterliggende theorieën en begrippen duidelijk te krijgen en de basis te vormen voor deze studie. Middels vier deelvragen is richting gegeven aan hoofdstuk twee en is per paragraaf één deelvraag beantwoord. Het doel van deze literatuurstudie was tweeledig; enerzijds inzicht krijgen in welke aanpak wordt geadviseerd hoe om te gaan met een speelveld met meerdere actoren tijdens onderhandeling- en besluitvormingsprocessen. Anderzijds stond de coalitie planner centraal, hoe om te gaan met een dergelijk proces en welke rol hierbij wordt aangenomen om het proces in goede banen te leiden om meerwaarde te creëren voor alle betrokken partijen. Daarnaast is aan het licht gekomen welke essentiële factoren bijdragen aan het succes van het proces en hoe deze rol als coalitie planner ingevuld kan worden. In paragraaf 2.3 en 2.4 zijn deze inzichten uiteengezet en in paragraaf 2.5 verbonden middels het conceptueel model. Dit model staat vervolgens centraal in de vraagstelling bij de volgende onderzoeksmethode; de semi-gestructureerde interviews.

3.3.2 Semi-gestructureerde interviews

Naast de literatuurstudie is gebruik gemaakt van interviews. Zoals eerder vermeld is, is een kwalitatieve onderzoeksmethode geschikt om verschillende interpretaties en realiteiten van actoren te achterhalen door de onderzoeker. Het gaat hierbij dan om een verdieping in de sociale complexiteit om interacties, ervaringen, processen en overtuigingen die deel uitmaken van actoren te verkennen en te begrijpen (O'Leary, 2010). Gezien het onderzoeksdoel dat gericht is op de coalitie planner, is een dergelijke methode zeer geschikt. Gekozen is voor een interviewvorm die semi-gestructureerd is. Middels deze wijze kan een lijst van onderwerpen die verkregen zijn uit de literatuurstudie worden voorgelegd aan de respondenten. De onderzoeker is in deze studie op zoek naar specifieke informatie, maar wil ook graag ingaan op spontaan gedeelde informatie van de respondent. Dit flexibele karakter van interviewen heeft zodoende geleid tot de keuze voor semi-gestructureerde interviews (Keats, 2000; Emans, 2002). Zo bieden semi-gestructureerde interviews de onderzoeker de gelegenheid om dieper en specifieker in te gaan op een bepaald onderwerp als hier meer duidelijkheid over gewenst is (Dunn, 2010). Een nadeel aan deze methode is volgens Baarda et al. (2005) de manier van coderen. Dit gaat lastiger bij semi-gestructureerde interviews dan een vaste vragenlijst. Eerder is al aangegeven dat hierdoor theorievorming niet / beperkt mogelijk is. Echter is het doel ook vooral gericht op de coalitie planner om die handreikingen te geven als actor bij het managen van de coalitie.

3.4 Data-verzameling

Om geschikte respondenten te selecteren voor deze studie is een criterialijst opgesteld. Deze lijst is terug te vinden in de eerder genoemde kop onder subparagraaf 3.2.1. Zo is gekozen om alleen procesmanagers (coalitie planners) in de praktijk te selecteren voor de interviews, omdat de hele studie de focus legt op deze betrokkenen van het proces van onderhandelingen. Deze vorm van selectie wordt ‘purposive sampling’ genoemd (Bryman, 2008). Daarbij is wel gekozen voor een splitsing tussen publieke en private procesmanagers om op deze manier een zo groot mogelijke diversiteit binnen de groep van respondenten te krijgen (Maxwell, 2005). Hierdoor wordt de kans verkleind om belangrijke informatie over het hoofd te zien die kan helpen bij het formuleren van het antwoord op deelvraag vijf, hoofdvraag en de aanbevelingen. De selectie van respondenten heeft in overleg met de begeleider plaatsgevonden omdat deze bekend was met het onderwerp en selectiecriteria. Een lijst met contactgegevens van potentiële respondenten die werkzaam zijn binnen het gestelde kader, werd verstrekt.

Het aantal respondenten dat is geïnterviewd is $n=8$. Volgens Baarda et al. (2005) is het lastig aan te geven wat representatief is voor een studie wanneer het gaat om het aantal interviews. Ze geven aan dat een uniek karakter van de studie (hoe vaak een onderwerp al is onderzocht) en de mate van informatie verzadiging (wanneer dezelfde data terug komt bij meerdere respondenten) meetelt in de representativiteit. Doordat de respondenten al verspreid zijn geselecteerd over het werkveld en gezien de recente theorie over coalitie planning welke terugkomt in deze studie zijn acht interviews in de ogen van de onderzoeker genoeg. Daarbij is het doel van de studie niet om te komen tot theorievorming maar juist om aanbevelingen te kunnen doen voor huidige coalitie planners middels diepgaande interviews met als basis een literatuurstudie. De interviews duurden gemiddeld vijfenveertig minuten en voorafgaand aan het interview is aan de respondenten gevraagd om een toestemmingsformulier in te vullen. Het formulier is te vinden in bijlage II van deze studie. De respondenten blijven in de gehele studie anoniem als geen toestemming is gegeven voor het openbaar maken van de naam. Er wordt dan alleen verwezen naar de functie van de betreffende respondent. In bijlage III is het interviewschema opgenomen welke is gebruikt bij alle interviews. De lijst met respondenten is in tabel 3 hieronder weergegeven:

Organisatie:	Respondent:	Functie:	Datum:	Tijd:	Locatie:
Movares	Richard Savenije	Procesmanager	29-08-2016	13:00-14:00 uur	Daalseplein 100, Utrecht
Prorail	Koen Ingels	Procesmanager	01-09-2016	16:00-17:00 uur	Daalseplein 100, Utrecht
Heijmans	Martin Schellekens	Bid director ontwikkeling	05-09-2016	10:00-11:00 uur	Graafsebaan 65, Rosmalen
P2 Managers	P. Veelenturf & E. de Bever	Procesmanagers	16-09-2016	10:30-11:30 uur	Slotselaan 6-8, Rossum
Rijkswaterstaat	Geert van Wijhe	Programma directeur allianties	31-08-2016	09:00-10:00 uur	Griffioenlaan 2, Utrecht
Provincie Brabant	Ivette van der Linden	Procesmanager	29-08-2016	15:30-16:30 uur	Brabantlaan 1, Den Bosch
Gemeente Heusden	Dick Veen	Procesmanager	06-09-2016	14:30-15:30 uur	Julianastraat 34, Vlijmen
Waterschap Rivierenland	Martin Schepers	Programmamanager	16-09-2016	13:00-14:00 uur	De Blomgaard 1, Tiel

Tabel 3: Lijst met respondenten

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

3.5 Analyse

De interviews zijn opgenomen en in zijn geheel getranscribeerd. De transcripten bevatten alleen gehele woorden en bevatten zodoende geen herhalingen of stopwoorden. Middels deze wijze konden alle transcripten op een gestructureerde manier vergeleken en geanalyseerd worden. Het in zijn geheel transcriberen van de interviews zorgt voor betrouwbare primaire data die zo inzichtelijk gemaakt wordt voor de lezer. Ook zorgt volledige uitwerking voor een minimalisering van de onderzoeksbias aldus Flowerdew & Martin (2005), omdat minder ruimte is voor een subjectieve uitleg van de data. Daarnaast geven ze aan dat de onderzoeker vertrouwd raakt met data die is verkregen. Hierdoor kan een beter begrip verkregen worden van het object van studie. Om aanbevelingen te kunnen formuleren, zijn de onderzoeksvragen en het conceptueel model gebruikt als basis voor het interviewschema. Daarbij zijn de vragen: ‘Hoe?’, ‘Wie?’, ‘Wat?’, ‘Waar?’, ‘Welke?’, ‘Wanneer?’ en ‘Waarom?’ gebruikt om de respondenten te ‘triggeren’ om antwoorden te geven op de gestelde vragen.

Vervolgens zijn de data onderworpen aan een kwalitatieve inhoudsanalyse. Het doel van het analyseren van data is volgens Baarda et al. (2005) het verminderen van complexiteit bij onderzoek om vervolgens de data te kunnen doorgronden als onderzoeker zijnde. De gehanteerde strategie voor de analyse wordt door O’Leary (2014) omschreven als: ‘thematic exploration’. Bij een dergelijke strategie zijn relevante stukken gearceerd en gecodeerd en niet relevante stukken doorgehaald (zie figuur 14). Voor het complete transcript, zie bijlage 4. Coderen van tekst is gebruikelijk bij dergelijke analyses en helpt de onderzoeker zijn proces te structureren. Volgens Dunn (2010) zijn codes: beschrijvende labels die vervolgens verbonden worden aan zinsdelen van teksten. Bij het analyseren van de data is gebruik gemaakt van twee verschillende codes: deductieve codes (uit literatuur/conceptueel model) en inductieve codes (uit verkregen data). Laatst genoemde wordt ook wel ‘open coding’ genoemd, codes die ontwikkeld worden tijdens het verzamelen van de data (Flowerdew & Martin, 2005). Zo ging blauw over het proces en geel over de rol, de twee doelen die zijn gesteld in deze studie. Ten slotte is gezocht naar verbanden en verschillen tussen de literatuur en de data, om tot conclusies te komen voor het beantwoorden van de gestelde vragen en een aanbeveling te kunnen doen (Baarda et al., 2005).

goede contacten heeft in Den Haag en hij is een soort van halve hoogleraar. Hij heeft veel kennis van gebiedsprocessen door het hele land en dan schrijft hij weer een blog over 'best practice' in de markt. Dan zie je ook dat hij gerespecteerd wordt in dat vakgebied van gebiedsontwikkeling en dat maakt ook dan mensen hem vertrouwen (autoriteit hebben, kennis = macht) gedaan, dat de boer in de huid van het bedrijfsleven kroop etc. Met een overnachting, het is misschien heel simpel maar dat heeft wel de basis gelegd voor alles. Dit kan je ook doen als het in het slop dreigt te raken, even terug naar die basis van waar doen we het allemaal ook alweer voor en even uit het project

Figuur 14: Voorbeeld tekst analyse

3.6 Ethiek

Ethische vraagstukken zijn inherent aan interviews, vanwege de intensieve interactie tussen de onderzoeker en de respondent. Het is daarom van belang om als onderzoeker een goede verstandhouding te hebben met de respondent (Keats, 2000). Door het zoveel mogelijk naleven van de onderzoek ethiek, is geprobeerd de relatie zo goed mogelijk te houden. Zo heeft iedere respondent voorafgaand aan het interview informatie en het interviewschema ontvangen, om het doel van de studie te verduidelijken. Op deze manier konden de respondenten zich voorbereiden en zelf vaststellen of hun rol klopt met de gestelde selectiecriteria in deze studie. Daarnaast is het interviewschema aan een PhD-student voorgelegd, om de bias (bijvoorbeeld gebruik maken van sturende vragen) van de onderzoeker te minimaliseren.

Aan het begin van ieder interview is toestemming gevraagd voor het opnemen van het gesprek en of de respondent anoniem wilde reageren (Keats, 2000). Verder is aangegeven dat respondenten niet hoefden te reageren als ze dit niet wilden, is geprobeerd een open sfeer te creëren, is de respondent zoveel mogelijk op zijn of haar gemak gesteld en heeft de verslaglegging zo precies mogelijk plaats gevonden (Ritchie, Lewis, Mc Naughton Nicholls & Ormston, 2014). Ten slotte heeft iedere respondent de mogelijkheid gehad om het transcript in te zien en waar nodig te wijzigen. De data is hierdoor zoveel mogelijk waarheidsgetrouw. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat respondenten altijd een eigen belang kunnen dienen bij beantwoording van de vragen om de eigen keuzes te rechtvaardigen. Dit kan gevolgen hebben voor de uiteindelijke conclusies en aanbevelingen van deze studie.

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

IV. Resultaten

In dit hoofdstuk komen de resultaten van het empirisch onderzoek aan bod. De rapportering gebeurt aan de hand van de twee gestelde doelen die in deze studie centraal staan; factoren die een (onderhandelings)proces positief beïnvloeden en de rol van de procesmanager (coalitie planner). Per doel zijn verschillende factoren (en domeinen voor de rol) geformuleerd die uit de interviews naar voren zijn gekomen middels deductieve en inductieve codes. Wat volgt is een beschrijving van de bevindingen in paragraaf 4.1. Verder wordt per doel (proces en rol) in paragraaf 4.2 een analyse gegeven van de data met de daarbij behorende literatuur uit hoofdstuk twee. Ten slotte wordt in paragraaf 4.3 een synthese gegeven waarbij het conceptueel model wordt geanalyseerd welke reeds in paragraaf 2.5 is gepresenteerd.

4.1 Data: theorie naar praktijk

In de subparagraaf 4.1.1 worden acht procesgebonden factoren beschreven, die volgens de respondenten een positieve bijdrage leveren aan een goed (win-win) proces. In subparagraaf 4.1.2 worden via vier domeinen, rolgebonden factoren per domein omschreven die volgens de respondenten essentieel zijn om een proces in goede banen te leiden als coalitieplanner. Deze paragraaf wordt met subparagraaf 4.1.3 afgesloten met de beantwoording van deelvraag vijf: *“Welke proces- en rolgebonden factoren kunnen door procesmanagers in de praktijk geformuleerd worden om win-win situaties te creëren tijdens het (onderhandelings)proces in een coalitie bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven?”*

4.1.1 Het Proces

Hieronder volgen de acht rolgebonden factoren die uit de data zijn gedestilleerd. De factoren zijn middels deductieve (fasering, mandaat, kruisbestuiving) en inductieve (tijd, draagvlak, belangen, transparantie, relaties) codes tot stand gekomen.

Fasering

De eerste factor die uit de data naar voren is gekomen is ‘fasering’. Veel respondenten delen het gehele proces van complexe gebiedsontwikkeling op in verschillende fases. Wat opvalt is dat iedereen een net iets andere terminologie gebruikt bij het duiden van de fases. Zo noemt bijvoorbeeld Ingels het de drie levensfasen te weten: de ontwerpfase, de beslissingsfase en de realisatiefase. Waarbij de betrokken rollen verschuiven naarmate het proces zich steeds verder ontwikkelt. Veen stelt dat vast dat er vier fases te onderscheiden zijn en benoemt ze als volgt: initiatiefase, definitiefase, voorbereidingsfase en de uitvoeringsfase. Waar deze studie in het bijzonder over gaat zijn de onderhandelingen in een dergelijk proces. Deze onderhandelingen komen volgens respondenten vooral veel terug bij bepaalde fases in het proces. Hierover wordt het volgende aangegeven en daarbij wordt het belang van een voldoende tijd investeren weergegeven door Veen:

“Onderhandelingen gebeuren vooral daar waar de keuzes gemaakt moeten worden en dat is in de tweede fase van een proces. De knelpunten met de omgeving komen hier naar voren, met daarbij al die verschillende infrastructuur die al in het projectgebied ligt is deze fase erg van belang.” (Ingels, 2016).

“Vervolgens ga je naar je definitiefase en ga je samen met de partijen kijken van wat ik denk, ook hetzelfde is dat hoe de andere partijen denken. Is zenden ook ontvangen? Je gaat met elkaar onderhandelen over of we allemaal dezelfde perceptie hebben van hetgeen wat we met zijn allen afspreken. Daarvoor moet je veel tijd investeren en aan besteden.” (Veen, 2016)

Tegelijkertijd geeft Veen aan dat het belangrijk is om stap voor stap te werken bij dergelijke processen en benoemt hij het divergerende en vervolgens het convergerende karakter van het proces. Deze werkwijze

“De coalitie planner als kameleon?”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

heeft bij velen de voorkeur, omdat zo het probleem goed wordt aangevlogen. Zo geven Veen en Wijhe het volgende aan over het oppakken van complexe gebiedsontwikkeling als vraagstuk en stelt Savenije hoe dit verder te beheersen:

“Voor al die fragmenten moet er een proces komen dat vanuit een centrale procesmanager dingen worden samengevoegd dat je zo een win-win situatie kan maken. Je maakt het proces eerst lastiger voordat je verder kan en zo borg je ook alle ontwikkelingen die spelen in het gebied. We beginnen van voren af aan, alles wat speelt nemen we mee.” (Veen, 2016)

“Breder trekken is soms nodig, ook op het juridische vlak. Je maakt het totale proces dan wel complex, maar soms is het nodig om iets voor elkaar te krijgen.” (Wijhe, 2016)

“Belangrijk om het probleem snel in stukjes opknippen. Wat het moeilijk maakt is dat mensen zich soms ingegraven hebben en gewoon heel moeilijk te achterhalen is waarom ze een bepaalde keuze voorstaan of bepaalde richting gekozen hebben. Vaak een complicerende factor en probeer je het op die manier breder te trekken en te kijken wat urgent is.” (Savenije, 2016)

Door meerdere respondenten wordt het belang aangegeven om tussen iedere fase heldere beslismomenten in het gehele proces van complexe gebiedsontwikkeling aan te brengen. Op deze manier kan het proces helder en gestructureerd verder komen op basis van gemaakt keuzes. Van der Linden omschrijft dit als volgt en geven ten slotte Schepers en Schellekens het belang hiervan aan:

“Het vastleggen van die momenten in een intentieverklaring, samenwerkingsovereenkomst, bestuursovereenkomst en straks het uitvoeringsovereenkomst is heel belangrijk om helderheid in het proces te blijven garanderen en samen die klik te houden.” (Van der Linden, 2016)

“Een goede mate van vastlegging is belangrijk over wat er in die processen is gebeurd, welke keuzes gemaakt zijn en welke keuzes afgefallen zijn. Om te voorkomen, wat je in overheidsland heel veel ziet, is dat later in het proces keuzes weer heroverwogen worden en weer opnieuw over gedacht moet worden waar uiteindelijk dan weer een nee uitkomt. Komt er dan een ja uit, dan is dat natuurlijk wel een beetje discutabel, waarom toen nee en nu ja.” (Schepers, 2016)

“Uiteindelijk is het de bedoeling dat er keuzes worden gemaakt in het proces. Wat killing is dat er geen keuzes worden gemaakt en dat er zaken vooruit worden geschoven. Op een gegeven moment moet je ook kijken waar moet ik nu keuzes over gaan maken, want uiteindelijk wil je ook dingen kunnen aftikken anders kom je niet tot overeenstemming met elkaar tot een handtekening.” (Schellekens, 2016)

Tijd

De tweede factor die uit de interviews naar voren is gekomen is ‘tijd’. Tijd wordt door veel respondenten gezien als een cruciale factor voor het succesvol verloop van een proces. Als eerste wordt opgemerkt om tot win-win situaties te komen tijdens complexe gebiedsontwikkeling voldoende tijd moet worden genomen. Veelenturf en Wijhe geven beide een gelijk statement af en vullen elkaar goed aan zoals hieronder valt te lezen. Savenije trekt het zelfs nog iets breder en geeft het belang aan om juist de tijd te durven nemen om een dergelijk proces goed op te starten:

“Voor procesmanagement, in het bijzonder MGA, moet er tijd, rust, geld en de wil zijn om een dergelijk proces aan te gaan. Je doet een dergelijk proces niet in twee maanden. Het kost voorbereidings tijd, kost trainingen, kost bereidwilligheid van betrokkenen om zo'n proces aan te gaan.” (Veelenturf, 2016)

“Van tevoren goed analyseren waar het echt om gaat, dat je niet even iets snel doet maar dat je tijd neemt waar het nou eigenlijk over gaat door met mensen te praten en op waarde kan schatten” (Wijhe, 2016)

“Sommige complexe projecten als gebiedsontwikkeling is het dodelijk als ik alleen maar op deadlines en resultaten ga sturen. Tijd helpt alleen maar om dingen sneller te laten verlopen maar mag nooit een bepalende factor zijn of het resultaat wel of niet goed is dan helpt het

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

niet. Mensen mogen inspraak hebben op het project, als het bij de Raad van State onderuit wordt gehaald, ligt het proces op zijn gat. Daarom de tijd nemen en durven nemen om het goed te onderbouwen.” (Savenije, 2016)

Door andere respondenten wordt het belang van tijd anders ingestoken. Zo geven Ingels en Schepers aan dat een goede planning (tijdsindeling) erg belangrijk is voor een proces. Dit om te weten wat en op welk moment, er moet gebeuren in het proces. Ook kunnen op deze wijze eventuele kritieke punten in kaart worden gebracht en kan er waar nodig extra aandacht aan worden besteed. Van der Linden geeft dit treffend weer met het volgende citaat:

*“Een goede planning is erg belangrijk, zodat ze ook tijd hebben voor het proces. Ze hebben dan ruimte in de agenda’s qua tijd.”
(Van der Linden, 2016)*

“Een goed plan is van belang voor een effectieve proces inrichting om de tijd in de gaten te houden. Make plans, get real!” (Ingels, 2016)

“Plannen maken die wel op tijd worden goed gekeurd. Grondvererving met de burgers kan soms ook een tijdrovende klus zijn. We hebben daar dus iemand op zitten voor de lange termijn programmering om dit alvast in de gaten te houden.” (Schepers, 2016)

Tijd kan volgens respondenten verder invloed hebben op actoren, zowel op een positieve als negatieve manier in een proces. Savenije geeft een voorbeeld voor de twee scenario’s: een snelkookpan waar snel tot een oplossing gekomen kan worden, alsmede een soort dwangmatigheid voor betrokken actoren om een standpunt in te nemen. Daarnaast geeft Schellekens aan dat tijd juist verhelderend werkt in een dergelijk proces en dat het goed is om hierbij stil te staan voor betrokken actoren:

“Bij sommige processen helpt het om in korte tijd dingen op te lossen, een soort snelkookpan principe. Dat dwingt elkaar om heel kort al dingen vrij te geven, prijs te geven anders ga je nooit tot de oplossing komen. Mensen kunnen vastzitten en het kan helpen om die mensen los te maken.” (Savenije, 2016)

“Tijd kan bepalend zijn in hoeverre al gestuurd of dwangmatig naar de oplossing gestuurd wordt of niet. Het verkrampt heel vaak ook partijen. Als de tijd beperkt is, voelt iedereen zichzelf toch wel heel erg gedwongen om hun standpunt in te nemen. Al direct met de oplossing te komen en dit is het en hier sta ik voor.” (Savenije, 2016)

“Tijd maakt de actoren scherp en stellen actoren zichzelf om prioriteiten te stellen in het proces van is het nice to have of wil ik het nu echt? Werkt verhelderend om ook keuzes te maken ook aan jouw kant, als er geen keuzes worden gemaakt komt er helemaal niks van terecht en ik wil het wel halen binnen de planning en budget. Sanctionerend en verhelderend voor betrokkenen.” (Schellekens, 2016)

Ten slotte wordt ook duidelijk aandacht besteed aan veranderingen die kunnen optreden tijdens het verloop van complexe gebiedsontwikkeling en de onzekerheid die hiermee gepaard gaat:

*“Invloed van tijd is een factor, je moet je goed realiseren dat bij gebiedsontwikkeling de parameters van dag tot dag kunnen veranderen.”
(Veen, 2016)*

“Er kan veel gebeuren bijvoorbeeld economische omstandigheden kunnen veranderen en te veel actoren, kunnen je proces vertragen. Iedereen wil wat van jou en denken dat ze zelf het belangrijkste project hebben. Ook bijvoorbeeld de vele onzekerheden en marktontwikkelingen zijn iets waar rekening gehouden mee dient te worden.” (Schellekens, 2016)

Mandaat

Een aangrenzende factor die invloed heeft op de tijd van een proces, is de derde factor ‘mandaat’. Mandaat is de bevoegdheid om in naam van een ander te handelen, maar zonder de daarbij horende verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheden worden namelijk niet overgedragen want de mandaatgever blijft zelf bevoegd. Mandaat wordt in het proces van onderhandelingen gezien als essentieel.

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

Het heeft grote invloed op de voortgang van het proces en moet absoluut niet onderschat worden volgens sommige respondenten. Ook voor het draagvlak binnen een coalitie wordt mandaat gezien als een graadmeter in hoeverre een organisatie (die deel neemt aan de coalitie) positief staat tegenover het proces. Zo worden termen als: verdragings technieken en schijnparticipatie gebruikt. Hieronder enkele citaten van de hiervoor genoemde opmerkingen over mandaat:

“Verantwoordelijkheid en mandaat hebben bij een mutual gains proces is essentieel. Heb je hier de juiste mensen aan tafel. Een stuk mandaat is absoluut noodzakelijk.” (De Bever, 2016)

“Mandaat is heel belangrijk! Dan hoef je niet steeds bij iedere lijntje dat gewijzigd is, terug te gaan naar het hoogste orgaan. Het college heeft vervolgens dit mandaat weer gedelegeerd aan de stuurgroep bestaande uit de gemeentes en de wethouders. Bij belangrijke wijzigingen in het proces, moet het wel weer terug naar de colleges en de raad.” (Van der Linden, 2016)

“Veel bedrijven hebben er een handje van om zoveel mogelijk mensen naar voren te schuiven en die nou juist net niks te vertellen hebben. Dat kan een verdragings techniek zijn omdat ze vaak al een goede positie en veel status hebben. Dat willen ze niet kwijtraken, dus die zijn niet gebaad wanneer de status quo wordt omgegooid.” (Savenije, 2016)

“Vaak moeten er dingen wel drie keer terug. Op een gegeven moment zegt hij: ja hier mag ik niet over beslissen. Dit moet je van tevoren ook mandaat duidelijk hebben. Partijen hebben hier heel erg veel last van, omdat mensen gewoon mee gaan maar die mogen helemaal niet mee als het om beslissen gaat. Wanneer het om geld gaat bijvoorbeeld, stuk schijnparticipatie.” (Wijbe, 2016)

De Bever gaat verder met het feit dat als er geen mandaat is, dat een bepaald voordeel oplevert voor het proces. Schellekens geeft aan dat hier duidelijkheid over moet bestaan in het proces. Schepers draagt een concrete oplossing aan hoe het mandaat inzichtelijk te maken:

“Door MGA proces succesvolle samenwerking: bestuurlijke lijntjes zijn lekker kort en weten dus elkaar te vinden en ze werken in een goede sfeer samen dat is ook een resultaat en hoeven bijna geen achterban te raadplegen, dat is een voordeel.” (De Bever, 2016)

“Welke partijen zitten nou achter jou, ben ook benieuwd naar wat jouw mandaat is. Kan wel met jou praten maar wie zegt dat jij een beslissing mag maken. Krijg duidelijkheid hierover in het proces.” (Schellekens, 2016)

“Dat mandaat is niet altijd gelijk. Ik probeer ook hier weer duidelijk te zijn. Je weet niet, soms kan iemand geen macht hebben, maar je weet niet hoe de lijntjes lopen. Wat je wel kan vragen is aan het begin wat gewoon legitiem is: wie beslist waar op welk moment?” (Schepers, 2016)

Draagvlak

De vierde factor die naar voren komt uit de data is ‘draagvlak’ tijdens het proces. Draagvlak moet als constante factor aanwezig zijn in het gehele proces en zal moeten groeien. Het wordt door alle respondenten gezien als iets cruciaals en wordt daardoor ook vaak genoemd. Hieronder worden verschillende punten genoemd die zowel het belang van draagvlak duiden, als het feit hoe draagvlak te creëren/stimuleren in het proces. Dit helpt om win-win situaties te creëren. Van der Linden geeft een heldere omschrijving over draagvlak en hoe dit draagvlak is ontstaan bij een bepaald proces. Schepers sluit hierbij aan in zijn commentaar. Verder geeft Veelenturf aan dat draagvlak een constante is in een proces:

“De enthousiaste bestuurder was een aanjager van het proces en zorgde voor bestuurlijk draagvlak wat essentieel was. Hij begon het eerst allemaal eens te ventileren bij zijn eigen achterban. Ook bij andere gemeentes aangeklopt om zo draagvlak te creëren. Zo komt het op de bestuurlijke agenda te staan. Het komt daarop als er urgentie aan wordt gekoppeld. Urgentie inhoudelijk is: moeten, willen en kunnen. Het heeft vooral met de mensen te maken die bij het project betrokken zijn. Voldoende aanleiding moet er zijn. De insteek was om een evenwichtige verdeling te krijgen in ieder project tussen ruimte, water, milieu, fiets, landbouw, etc. Dan blijf je interessant voor alle partijen en waarborg je ook het draagvlak vanuit iedere actor in het proces.” (Van der Linden, 2016)

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

“Wat wel belangrijk is, is dat er vanuit de overheidskant de oprechte betrokkenheid is bij wat er in het gebied gebeurt. Geen arrogantie “van mij zijn het waterschap of de gemeente of we zullen wel eens even vertellen wat goed voor jou is”. Die burger is veel te slim tegenwoordig en deels individualistisch, wil het eigenlijk zelf alles voor elkaar hebben.” (Scheepers, 2016)

“Dat is de draagvlak toets: we zijn betrokken, we gaan meedoen, we ondersteunen het plan en we stoppen tijd, geld en menskracht hier in. Bij een dergelijk proces moet je constant kijken om alles in de gaten te houden en zorgen dat het proces goed loopt en natuurlijk zit er een momentum in om het draagvlak te behouden.” (Veelenturf, 2016)

Het stimuleren van draagvlak in de omgeving of in een team kan volgens de respondenten op meerdere manieren plaatsvinden. Zo wordt een inspiratietafel (bewoners discussiëren met professionals over oplossingen) voor de omgeving genoemd, om op deze wijze een meerwaarde te creëren onder betrokkenen door als groep oplossingen te ontwikkelen en zo ruchtbaarheid te geven aan een project:

“Als je draagvlak van de omgeving hebt is het positief en als je dat niet hebt is het negatief, dan werkt dit vertragend. Dat draagvlak en de omgeving in mijn ogen, die stimuleren mij dan ook door de dijk inspiratietafel om de omgeving mee te krijgen.” (Scheepers, 2016)

“Waarin je ook vaak externe partijen, coach, procesbegeleider of zo een meerwaarde bereikt kan worden door je als groep te ontwikkelen. Ook dat het aandacht krijgt bij alle actoren en dat er wat mee gedaan wordt. Mensen zijn bereid om te investeren, soms heb ik wel eens het idee dat we allemaal dezelfde workshop volgen. Niet erg want dan weet je dat er aandacht aanbesteed wordt.” (Schellekens, 2016)

“Ruchtbaarheid geven aan het project, duidelijk wie verantwoordelijk is voor het project en project follow-ups geven de alliantie sturing om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Waar doen we het voor om dat aan het team duidelijk te maken om het draagvlak te vergroten.” (Ingels, 2016)

Ten slotte is het volgens de respondenten belangrijk om historie (in negatieve zin qua ervaringen) die ooit is geweest tussen verschillende organisaties/actoren op te lossen. Zo kan het draagvlak vergroot worden en wordt het proces niet geschaad. Als dit eenmaal gebeurt, stellen de respondenten, dat een gezamenlijke doelomschrijving het draagvlak verder vergroot binnen de coalitie van het proces:

“Actoren kunnen ook met elkaar een historie hebben, in een eerder project was iets niet goed afgelopen waardoor er nog steeds spanningen waren tussen twee actoren aan tafel en dit gaat meespelen.” (Wijbe, 2016)

“Als processen in het slop geraakt zijn, zie je vaak dat er voortgeborduurd wordt op oude samenwerkingsverbanden die niet slaagden. Wil je dus een gebiedsontwikkeling laten slagen dan moet je terug naar die initiatieffase en belemaal opnieuw starten met een volledige actoren analyse.” (Veen, 2016)

“Een echte alliantie waar je ook een gezamenlijke doelstelling hebt en uiteindelijk zeggen dat je met elkaar ook het risico gaat dragen. Toen aan de slag gegaan en een gemeenschappelijk doel geformuleerd en daar moet je veel tijd insteken om het draagvlak te kunnen bekrachtigen.” (Wijbe, 2016)

“Samen het doel formuleren als coalitie zijnde is ook iets om win-win situaties te creëren. Uiteindelijk kom je tot realisatie van het project met draagvlak vanuit politiek. Streven is win-win, om zoveel mogelijk achterliggende doelen mee te nemen van je coalitie partners.” (Savenije, 2016)

Belangen

De vijfde factor die geformuleerd kan worden uit de data zijn ‘belangen’ van betrokken actoren tijdens het proces. Het begrip loopt door veel antwoorden van de respondenten heen en geeft daarmee aan hoe belangrijk het begrip als geheel is in het proces van complexe gebiedsontwikkeling. De belangen van betrokken actoren die bij elkaar komen tijdens een proces, is alleen van toepassing wanneer er voor iedere actor wat te ‘halen’ valt uit het proces. Daarbij moet de uitkomst wel wat toevoegen op het geheel, om zo bijvoorbeeld een ambitie te behalen. De volgende citaten geven hierover meer inzicht:

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

“Binnen het proces, moet de output een dusdanig grote verbetering van het gebied opleveren, dat iedere partij een deelverbetering hierin kan vinden. Het individuele belang is alleen te behalen op het moment dat je het collectief maakt. Het collectief moet realiseren dat niet alle afzonderlijke belangen er op vooruit gaan.” (Veen, 2016)

“Win-win bij een samenwerkingsproject is vaak wel het geval, want op deze wijze is er juist voor iedereen voldoende uit te halen. Het gezamenlijke moet wel iets toevoegen aan meerwaarde voor de actor dan het individuele, anders hadden de gemeentes zelf het project kunnen doen. Als een win-win situatie niet de insteek is, is het een instabiele coalitie en haken er altijd partijen af als het voor hen niet interessant genoeg is. Misschien heb je later die partij juist nodig om je ambities te realiseren.” (Van der Linden, 2016)

“Waarom mensen willen deelnemen is omdat iedereen er iets mee wil bereiken. Dat is hun ambitie. Iedereen die erin zit heeft wel een bepaald belang. Dat zorgt dat je tot elkaar veroordeeld bent, dat is het mooie van een project.” (Savenije, 2016)

Sommige respondenten geven aan soms wel een verschil op te merken tussen collectieve en individuele belangen. Zoals bijvoorbeeld Wijhe die dat treffend benoemd en daarbij een concreet voorbeeld geeft:

“Als je een bepaald punt hebt en je brengt dat terug naar dingen waar we het echt voor doen (maatschappelijke verantwoording bijvoorbeeld) kan niemand dat ontkennen. “Ja job dat is wel heel erg abstract”, dat is niet abstract, het past jou niet want je hebt een ander belang. Dat moet je wel ondergeschikt maken en dat kost tijd om dat gevoel bij actoren voor elkaar te krijgen.” (Wijhe, 2016)

“Als je een partij bent die aansluit en je wil daar ook geld in stoppen, dan wil je ook wel iets te vertellen hebben. Op zijn minst dat er ook naar je geluisterd wordt. Dat is voor heel veel partijen ontzettend moeilijk. Als directeur generaal van Rijkswaterstaat heb je natuurlijk verantwoordelijkheden die hij ook goed wil doen, daarvoor moet soms afstand van genomen worden. Macht moet daarbij gedeeld worden en dat kost veel tijd en energie.” (Wijhe, 2016)

Tijdens het proces is het volgens respondenten daarom belangrijk om in de schoenen te staan van anderen. Wat zijn nou die belangen waar iedere actor mee te maken gaat krijgen? Een citaat volgt van Veen hierover. Vervolgens komt Schellekens met een praktische oplossing om die belangen te achterhalen. Ingels geeft aan dat actoren niet altijd weten wat er gaat gebeuren in een gebied. Een mooi voorbeeld over hoe problemen met actoren voorkomen kunnen worden tijdens een dergelijk proces van complexe gebiedsontwikkeling:

“Wij als coalitie benaderen ook zeker mensen actief in het proces. Dit is gebeurd door afzonderlijk met de actoren te praten, om te kijken welke belangen ze hebben en hoe ze in het proces zitten, omdat je als goed procesmanager bij elke actor goed in de schoenen heb moeten staan om te kijken hoe of wat zijn belangen zijn en hoe hij in het proces zit.” (Veen, 2016)

“Blijf niet alleen maar op die standpunten hangen. Anders kan het wel eens mis gaan. Doorvragen is belangrijk middels de waarom vraag. Niet blijven zenden maar ook weer doorvragen. Probeer ook te vergelijken en te inventariseren want we willen samen naar dat project kijken en hoe komen we daar nou uit. Ik moet ook een beetje achter jou kunnen gaan kijken wat zijn nou jouw belangen en wat zijn de prioriteiten in belangen die jij hebt.” (Schellekens, 2016)

“Mensen weten vaak ook niet wat er gebeurt, door aanbod gestuurd te werk te gaan kun je ook wat brengen en kun je dus ook verrassingen voorkomen. Een voorbeeld: Naast het project ligt een begraafplaats en je zou denken dat daar weinig beweging uitkomt maar toch in de buurt hebben wij een kunstwerk gebouwd waarbij palen geheid moesten worden en de beheerder vroeg ons of wij tijdens een terreinbestelling niet wilden heien.” (Ingels, 2016)

Belangen stroken niet altijd met elkaar, zo valt hierboven te lezen. Bewoners zijn vaak de dupe van een bepaalde ingreep als gevolg van bij complexe gebiedsontwikkeling. De invloed van de ingreep kan permanent of tijdelijk van aard zijn. Veel respondenten geven in deze gevallen het belang van compensatie aan. Veen verwoordt dit treffend. Ten slotte, laten de rest van de citaten het belang van compensatie zien:

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

“Je moet dan op een gegeven moment constateren dat het voor 95% een verbetering is, dat het voor vijf procent er minder op wordt. Je moet wel met die vijf procent om tafel gaan en kijken hoe je de pijn zoveel mogelijk kan verzachten.” (Veen, 2016)

*“Nu is hij een planschade en dus compensatie voor het bedrijf aan het organiseren en daar heeft hij alle recht op.”
(Van der Linden, 2016)*

“Bij het heien hebben we bijvoorbeeld de mensen die overlast hadden, een aanbod gedaan om een nacht in een hotel te slapen. Dit ook om klachten voor te zijn.” (Ingels, 2016)

“Er vindt een kleine aanpassing plaats zodat die individu ook tevreden is. Compensatie is sowieso wel aan de orde als je langs de Raad van State moet, het hoort dat er ook gewoon bij.” (Scheepers, 2016)

Transparantie

De zesde factor die uit de data gedestilleerd kan worden is ‘transparantie’ bij betrokken actoren. Transparantie wordt door alle respondenten genoemd als een belangrijke voorwaarde voor succes. Niet alleen transparantie/openheid wordt gevraagd van actoren, maar ook gelijkwaardigheid en duidelijkheid over procedures, schriftelijke vastlegging, keuzeruimte voor omwonenden en heldere afspraken zowel intern als naar buiten. Transparantie is nodig om vertrouwen te creëren tussen coalitiepartijen en om op deze wijze samen verder te komen dan wanneer individueel wordt opgetrokken. De volgende citaten geven goed weer hoe die transparantie werkt in een proces:

“Voorwaarde voor een succesvol proces is dat je met elkaar met open ogen en vol vertrouwen in een MGA proces stapt dat je ook elkaar houdt aan de afspraken die daar bij horen. Dat betekent dat je een bepaalde vorm van transparantie en openheid moet geven omdat je anders het geheid terug krijgt. Het is ook bewust in een MGA proces stappen en je houden aan de afspraken die daar bij horen. Accepteren van het feit dat je verschillende meningen hebt en met het idee om win-win situaties te creëren.” (De Bever, 2016)

“Een voorwaarde is transparant naar elkaar toe zijn en dat er geen verborgen agenda is. Dat we begrip hebben voor elkaars belangen en snappen dat er ook tegengestelde belangen zijn en die moeten ook worden uitgewisseld.” (Schellekens, 2016)

“Ik denk dat dat afhankelijk is van een stukje vertrouwen, openheid en transparantie wat tussen de verschillende coalities partijen en welke vorm daarvoor gekozen wordt afhankelijk van in hoeverre je je kwetsbaar durft op te stellen als partij. Stukje afstand durft te doen van je eigen belang dat je hebt, met het idee van gezamenlijk komen we altijd verder.” (Savenije, 2016)

Zoals eerder is vermeld, is transparantie niet het enige wat van belang is in een proces. Ook moeten actoren op basis van gelijkwaardigheid kunnen instappen (in tegenstelling tot vroeger) om het samenspel tussen partijen te kunnen bevorderen. Iedereen moet kunnen nadenken over zowel inhoud als proces en zijn zegje kunnen doen. De volgende citaten geven dit in een chronologisch verband aan:

“Vroeger was het degene die het geld had die bepaalde. De rest die diende te leveren (producten) binnen de kaders die gesteld waren. De laatste tijd is dat een heel stuk minder. Nu wordt op basis van gelijkwaardigheid een coalitie gevormd.” (Savenije, 2016)

“Op basis van gelijkwaardigheid het proces in gaan, is van levensbelang voor de coalitie.” (Veen, 2016)

“Ook allemaal aan tafel zitten om input te leveren en mee te denken op zowel inhoud als proces. Als je van tafel gaat en je hebt wel een goed resultaat maar je hebt niks gedaan, dat vreet zich. Dat houdt in dat je voor jezelf op zowel het inhoudelijke als op het proces, dingen komt halen en komt brengen. Iedereen doet mee, als je op inhoud namelijk niet mee doet, dan maak je geen onderdeel uit van de taart en vraag je je af waarom je aan tafel zit en dan is je BATNA zelfs in het geding omdat niemand je meer serieus neemt als oprechte actor in de onderhandeling.” (Veelenturf, 2016)

“Er moet zelf wel een strakke regie zijn maar iedere partij moet wel zijn zegje kunnen doen. Waarbij ze wel weten dat het een samenspel is in het geheel en dus niet alles zomaar kunnen krijgen. Ze zijn wel op zoek naar regie en die moeten wij geven. Regie op basis van

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

gelijkwaardig door te proberen overeenstemming te bereiken met alle actoren. Dit moet er wel komen maar tijd is beperkt en budget is beperkt.” (Schellekens, 2016)

Het laatste citaat geeft ook het belang aan van het geven van duidelijke kaders door de procesmanager aan de betrokken actoren. Meerdere respondenten geven aan dat het stellen van duidelijk kaders verhelderend werkt en waarbij de duidelijkheid van het proces eveneens wordt genoemd als iets cruciaals. Zo geeft Schepers aan dat teleurstelling bij actoren voorkomen moet worden. Savenije stelt dat het goed is om eerder gedane keuzes in het proces alvast uit te leggen, om zo later ‘gezeur’ te voorkomen. Ten slotte geeft Schellekens aan waarover ‘helderheid’ moet komen om zodoende het proces niet door een flessenhals te halen. Ingels geeft een mooi voorbeeld van samenwerking op basis van transparantie:

“Duidelijkheid, over het proces, de voorwaarden, over de kennismaking met elkaar, etc. Extern is nog meer belangrijk, dat je van tevoren wel duidelijke kaders geeft voor alle betrokkenen. Daarvoor hebben wij een ontwerp uitgangspuntenlijst uitgeverkt, tien tal stuks. Anders krijg je uitspraken van bewoners zonder inzicht en ja dan lijkt alles te kunnen. Hoe groter is de deceptie dat het dan niet mag.” (Schepers, 2016)

“Helder hebben wanneer wel en niet een omgeving iets kan vinden van een project. Duidelijkheid verschaffen aan de bewoners en betrokkenen, hier kan je inspraak op hebben en hier niet.” (Savenije, 2016)

“Helderheid over alles: vraag, budget, rollen, partijen die aan tafel zitten, waarom ze aan tafel zitten, duidelijk besluitvormingsstructuur organiseren. Ik ga in contact om dit te bewerkstelligen, mandaat moet ik regelen om te kijken of ook die beslissingen in het proces gemaakt kunnen worden en de opties op tafel leggen zodat die besluiten genomen kunnen worden. Communicatiestructuur, overlegstructuur, bepaalde gelaagdheid moet hierin zitten en niet dat alle besluiten door de flessenhals worden gebaald.” (Schellekens, 2016)

“De kracht is om te anticiperen en goede afspraken te maken en ook zorgen dat die afspraken gehandhaafd worden. Door de coalitie met alle partijen (waaronder markt) heeft dat ons veel slagkracht gegeven om die oplossing te bewerkstelligen. Kansen benutten en te optimaliseren in optima forma!” (Ingels, 2016)

Kruisbestuiving

De zevende factor die kan worden onderscheiden, is de ‘kruisbestuiving’. De noodzaak om samen te werken om zodoende oplossingen te bedenken voor bepaalde problemen. De respondenten lijken hiervan te zijn doordrongen, gezien de antwoorden op de gestelde vragen uit de interviews. Volgens Wijhe blijkt dat nog niet iedereen van de betrokken actoren in een proces altijd zover is. Veel respondenten zien absoluut het belang in van werken met multidisciplinaire teams qua experts om zo tot goede oplossingen te komen voor een gegeven probleem. De vraag die door betrokken respondenten daarbij wordt gesteld luidt: “in hoeverre heb ik de kennis in huis die nodig is voor de oplossing?” Ingels geeft echter aan dat er ook een keerzijde kan zitten aan de meervoud van disciplines binnen een team waardoor verschillende inzichten kunnen leiden tot problemen. Hieronder de citaten die bovenstaande weergeven:

“Het is niet alleen de financiële component maar ook moet er steeds meer samengewerkt worden om problemen te kunnen oplossen. Partijen weten nog niet zo goed hoe dit moet en vragen experts zoals ik om te vragen hoe om te gaan met dergelijke situaties.” (Wijhe, 2016)

”Bij een MGA begint meestal met een probleem, de procesmanager moet iets oplossen en daar is onderhandeling voor nodig met andere partijen. Dat is de start van het MG-proces. Je hebt andere mensen nodig om tot een goed resultaat te komen.” (De Bever, 2016)

“Je probeert een afspiegeling van het probleem te reconstrueren en dus probeer je alle disciplines in huis te hebben. Ook een gezonde spanning te creëren. Als je maar drie partners hebt en die vinden allemaal hetzelfde en zijn het allemaal met je eens, dan kom je nooit met nieuwe creatieve oplossingen.” (Savenije, 2016)

“De coalitie planner als kameleon?”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

“De gezamenlijkheid en met verschillende bloedgroepen in één kamer zitten zijn factoren die een positieve rol hebben op het project. Echter in zo'n voorfase zaken zijn afgestemd met de omgeving. Op het moment dat die marktpartij aanbod komt, zie je dat veel zaken opnieuw gedaan moeten worden. Dat heeft deels te maken met 'not invented here', maar ook deels door andere inzichten en kennis die aan boord komt.” (Ingels, 2016)

Niet alleen het eigen multidisciplinaire team wordt gebruikt om problemen op te lossen. Ook wordt veelvuldig gebruik gemaakt van lokale kennis en ervaring om op deze wijze specifieke oplossingen te kunnen aandragen en kruisbestuiving te bevorderen. Een mooi voorbeeld wordt hiervoor gegeven door Schepers. Daarnaast wordt door Schellekens en Veelenturf het belang geschetst van genoeg kennis en ervaring van de betrokken actoren in een proces:

“Zoek je vaak ook een lokale marktpartij die goed op de hoogte is van de lokale dingen die er spelen en daarmee bezig is. Dan heb je nog de lokale partijen die zeer veel invloed hebben en veel meer gelieerd zijn aan de omgeving, de bewoners.” (Savenije, 2016)

“Lokale actoren kunnen dus veel betekenen voor een proces. Voorbeeld: bij een dijk doe je om de vijftig meter een streepje op tekeningen om proefboringen te doen en als je dan buiten gaat praten met bewoners daar praat je en dan als er hoogwater is zeggen ze dan komt er daar altijd wel water tussen mijn tegels uit. Dan is het interessant om juist daar een profiel (streep) te trekken en niet tien meter ervoor of erna. Zo kan je ze steeds meer betrekken, wij noemen dat dan een soort 'werkplaatsmodel'. Zo kun je de goede dingen op de goede plek doen.” (Schepers, 2016)

“Het proces heeft ook te maken met senioriteit of mensen die net aan het werk zijn. Die mensen hebben een bepaalde rol en gaan dan juist vanuit onzekerheid redeneren of die hameren vaak op procedures en processen. Ze proberen hier niet los van te geraken aangezien dat hun enige zekerheid is die ze hebben. Dat is wel relevant dat je soms mensen inzet die een bepaalde senioriteit hebben die ook los van de procedures en processen kunnen denken. Gebrek aan kennis en ervaring is echt iets, scheelt genuzél om dingen uit te zoeken of zekerheden te verschaffen terwijl het geen klap toevoegt.” (Schellekens, 2016)

“Bij gebiedsontwikkeling helpt het ook als er ervaring is in de groep. Die ervaring wordt steeds minder bij de overheden. Ik bedoel dus ervaren mensen die het proces aan kunnen, je hebt dus veel oude rotten en die worden alleen maar ouder en zit geen doorstroming in.” (Veelenturf, 2016)

Ten slotte komt de verschuiving van verantwoordelijkheid uit de data naar voren. Kruisbestuiving kan dan toch net iets te ver gaan in specifieke gevallen volgens de praktijk. Hieronder zijn citaten hierover weergegeven die op een mooie wijze op elkaar aansluiten:

“Ik vind dat er wel heel veel vertrouwen soms wordt gegeven in het oplossend vermogen van de markt, wij kunnen heel veel maar niet alles. Wij kunnen niet een heel publiekrechtelijk kader beïnvloeden. Het organiseren van een bestemmingsplan vind ik persoonlijk best ver gaan. Ik had liever gezien dat de gemeente hierin een bepaalde regie vorm had genomen. Ik vind dus wel dat er naar een balans moet worden gezocht.” (Schellekens, 2016)

“Er is een tijd geweest waar de overheid de baas was maar tegenwoordig willen ze dat niet meer en slaat het om. Je kan wel tegen Heijmans zeggen, maak dat bestemmingsplan maar het keurslijf is ontzettend overheid gedreven dus het is ingewikkeld voor zo'n partij om dat te maken. Eigenlijk moet je dus iets maken in een wereld van een ander, een nieuwe speler op een oud speelveld.” (Veelenturf, 2016)

Relaties:

De laatste factor voor het proces is 'relaties'. Duurzame relaties zijn belangrijk om een proces tot een goed einde te brengen en om het maximale te halen uit de hiervoor genoemde factoren waaronder de kruisbestuiving met het werken in multidisciplinaire teams. Voor veel respondenten is een proces pas een succes, als er ook een duurzame relatie is ontstaan waarop voortgebouwd kan worden. Het soms loslaten en het gunnen van succes voor een ander hoort hier volgens Schellekens bij. Schepers is het hiermee eens

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

en geeft een voorbeeld waarbij dit juist een voordeel kan zijn voor andere processen. De Bever geeft wel de keerzijde aan van een slechte relatie:

“Wanneer het succesvol is, is wanneer wij en natuurlijk ook andere, een bepaald commercieel belang hebben dat dan ook wordt gediend. Dit is alleen maar succesvol als het ook een duurzame relatie met zich mee brengt. Een quick win van nou dit hebben we geregeld en daarna zien we het allemaal wel weer is geen optie. Juist die duurzame relatie.” (Schellekens, 2016)

“Dat de relatie gecontinueerd kan worden is voor mij een belangrijke voorwaarde voor succes en dat de actoren met wie wij omgaan ook met een tevreden gevoel terug kijken op een goed proces. De stakeholder die ook succes moet hebben is belangrijk voor mij want dat straalt links of rechtsom op het proces en daarmee ook op ons.” (Schellekens, 2016)

“Het gaat ook veel om gunnen, gun ik de ander ook zijn succes. En als ik die ander ook zijn succes gun, dan wordt mijn kruinagentje met positiviteit weer iets voller. Als ik die andere keer weer iets nodig heb, om welke reden dan ook, bijvoorbeeld een procedure versnellen van zes naar twee weken, dan kan dat ook. Die zeggen dan, weet je jij hebt dit altijd voor mij over gehad, ik ga voor jou aan de slag om te kijken of ik de handtekening van die gedeputeerde binnen twee weken heb i.p.v. zes weken.” (Schepers, 2016)

“Je hebt een duurzame relatie opgebouwd. Je kan daarop voortborduren, omgekeerde is ook zo: als de relatie te broos is gaat het toch een keer fout want die relatie verslechtert alleen maar”. (De Bever, 2016)

Relaties ontstaan niet zomaar. Een duurzame relatie komt pas echt tot stand wanneer juist die succesvolle samenwerking ook echt is volbracht. Echter, de relatie kan wel worden gevoed. Respondenten geven hiervoor enkele tips. Ingels en Schepers geven het extern promoten van het project aan om een verbeterde relatie te ontwikkelen. Verder geeft laatstgenoemde een goed voorbeeld hoe effectief ingespeeld kan worden op vragen vanuit de omgeving. Vervolgens geeft Schellekens teambuilding aan als goede voeding voor de duurzame relatie onderling:

“Voor een verbeterde relatie zorg je door het extern te promoten van het project. “Kijk eens hoe goed wij samenwerken.” (Ingels, 2016)

“We kiezen nu voor inloop moment van 18-22, we staan met voldoende mensen en u kunt uw persoonlijke vraag aan ons stellen. Met tekeningen aan de muur en wat voorbeeld plaatjes. Een plaatje zegt soms meer dan duizend woorden. Dat helpt enorm om zo'n groep bij elkaar te brengen. Mensen kan je dan vervolgens bevragen om in klankbordgroepen deel te nemen.” (Schepers, 2016)

“We zorgen ook voor een duurzame relatie door met elkaar hier meer aandacht aan te geven door aparte sessies te houden, bepaalde teambuilding activiteiten.” (Schellekens, 2016)

Hieronder staan de procesgebonden factoren nog even alle acht weergegeven in tabel 4:

Procesgebonden factoren:
Fasering
Tijd
Mandaat
Draagvlak
Belangen
Transparantie
Kruisbestuiving
Relaties

Tabel 4: Procesgebonden factoren

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

4.1.2 De Rol

Hieronder volgen vier domeinen met hieronder benoemde rolgebonden factoren. Gekozen is voor vier domeinen, die op inductieve wijze nauw verwant zijn met de koppen uit de theorie, omdat het aantal factoren die werden benoemd door de respondenten nogal divers van aard waren. Op deze wijze kon een betere structuur worden aangebracht in de factoren. De vier domeinen zijn als volgt omschreven: 'Een speelveld met grenzen', 'de rol als...mediator?', 'gedrag en houding als basis' en 'verandering van rollen'.

Een speelveld met grenzen

Het eerste domein van de rolgebonden factor die uit de data naar voren komt is het 'speelveld met grenzen'. Door veel procesmanagers wordt veel belang gehecht aan het onder de knie krijgen van het speelveld waarop 'gespeeld' moet worden. Ken de organisaties en de actoren met zijn of haar belang. Inzicht hierin vergaren is essentieel om win-win situaties te bewerkstelligen. Veelenturf geeft een metafoor hoe een dergelijk speelveld in perspectief te zien. Ook Schepers en Veen geven het belang aan van het kennen van dat speelveld:

“Vaak in een teamsport als voetbal, de spits wil scoren en de verdediger denkt die kan de boom in, ik moet zorgen dat die bal er niet langs komt en voor de rest zoekt hij het maar uit. Het wordt leuk als je snapt waarom degene op het speelveld staat en daarvoor hebben we die trainingen. En dat je oprecht na die eerste start, actief op zoek gaat naar waarom die andere speler op het veld staat.”
(Veelenturf, 2016)

“Ken je tegenspelers, kan je nagaan middels LinkedIn profielen, Facebook, etc. Ken het schaakbord, zorg dat je op een schaakbord aan het schaken bent en niet op een dambord. Zorgen dat die context goed zit.” (Schepers, 2016)

“De betrokkenen zijn ook bewust van de keuze voor MGA, juist bewustzijn maakt de belangen inzichtelijk van een ieder. De vertegenwoordigers van die belangen hebben achterbannen en dus als zij onderdeel uit maken van het proces, moeten zij de richting hun achterban ook goed uit kunnen leggen op welke manier zij die belangen verdedigd hebben.” (Veen, 2016)

Ook voor Savenije en Schellekens is het in kaart brengen van de actoren en welke invloed deze hebben op het proces belangrijk. Zij geven aan dat langzaam een mening wordt gevormd. Echter moet die volgens hen wel gebaseerd zijn op feiten om zo het speelveld objectief te kunnen construeren:

“Het begint met het in kaart brengen van de actoren, waar ze voor staan en wat hun belangen en keuzes zijn. Ook welke invloed ze hebben. Wie zijn je samenwerkingspartners? Zo probeer je de context te schetsen hoe het project eruit ziet. Dan heb je een soort basis waarbij je de onderhandeling in kan gaan. Dan begin ik onderhand ook zelf met feiten te verzamelen, want je gaat zelf ook een mening krijgen/vormen. Dit probeer je zoveel mogelijk uit te stellen, je wilt dit doen op basis van feiten.” (Savenije, 2016)

“Zoveel mogelijk waarde vrij communiceren, proberen je mening uit te stellen en met zoveel mogelijk mensen praten. Feiten in kaart brengen en bekijken wat de belangen zijn van iedereen. En dan zie je gaten ontstaan en die probeer je te overbruggen. Soms is het ook gewoon in kaart brengen wat de opties zijn, want mensen raken soms te verkokerd in een tunnel.” (Schellekens, 2016)

Het is volgens De Bever de taak van de procesmanager om dat speelveld met de bijbehorende rollen duidelijk te maken bij alle betrokken actoren. Veelenturf geeft hierover aan dat actoren actief hierin getraind worden, zodat iedereen snapt wat er moet gebeuren om te slagen in het proces. Zo geeft dhr. Schellekens aan dat actoren ook eens aan de andere kant van de tafel moeten zitten om duidelijk te krijgen welke problemen daar gelden. Veen ziet hierin een belangrijke rol voor de procesmanager weggelegd:

“De zoektocht voor heel Nederland is dan ook nog: wat is die rol dan precies? Hebben publieke partijen allemaal namen voor: een faciliterende rol, regisserende rol of adaptief programmerende rol. De kunst is juist dat te duiden, en daarmee het nieuwe speelveld neer te zetten. Anders gaat het glijden en weet niemand waar hij of zij aan toe is. Zowel de overheid als die andere partijen die ook wat willen.”
(De Bever, 2016)

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

“We trainen vaak bij zo'n proces de rol van de andere in de gaten krijgt. Ik spreek ook spelregels af en ik wil ook vertrouwen hebben in dit proces. En dan gaat het vaak over, of we gaan ervoor of we blazen alles af. Je neemt daarin altijd een besluit.” (Veelenturf, 2016)

“Ik wil eens aan jouw kant van de tafel zitten en vanaf dat perspectief zaken begrijpen. Hoe kan ik jou helpen bij zaken die bij je achterban niet goed liggen? Hoe kan ik jou daarin faciliteren om daarin een besluit te nemen? Die bereidwillendheid moet bij iedere actor terugkomen.” (Schellekens, 2016)

“Basaal ervoor zorgen dat alle actoren op een goede manier hun belangen voor het voetlicht kunnen brengen en dat je als procesmanager ervoor zorgt dat iedereen die individuele belangen respecteert. Vaak is er te weinig respect voor de anders belangen en dan moet je als procesmanager corrigerend optreden.” (Veen, 2016)

Tijdens het proces is het belangrijk om voor alle betrokkenen het speelveld en de bijbehorende context te blijven schetsen. Volgens Van der Linden en De Bever is het nodig om soms aan te geven waarom we met elkaar aan tafel zitten. De heer Wijhe geeft aan dat hierbij het informeren van actoren door een procesmanager 'key' is voor een proces. Om sturing te geven aan de actoren, is het geheim volgens Ingels het simpel te houden. Zodat je niemand kwijt raakt tijdens het proces om een gesteld doel te behalen:

“Bij een proces kan er ook iets conceptueels uitkomen. Het resultaat bij een proces is van de groep en wordt daardoor bepaald. Een procesmanager zorgt enkel voor het notuleren bij wijze van spreken. Het beste is zelfs dat alles uit de groep komt, maar wel aangeven: waarom zitten we hier? Om zo wel een focus aan te brengen. Standpunt en meningen naar belangen krijgen. Een proces gaat over het niet beheersen maar het juist open gooien en sturen op T's (tempo, toneel, thema's, tol, toegang).” (De Bever, 2016)

“Dit kan je ook doen als het proces in het slop dreigt te raken. Even terug naar die basis van waar doen we het allemaal ook afweer voor en even uit het project stappen.” (Van der Linden, 2016)

“Veel aandacht besteden aan het informeren van actoren of we allemaal nog op één lijn zitten. Het belang van die burger blijven uitleggen en waarom we hier aan tafel zitten met zijn allen. Er was een cultuurtje van: “als hij komt, dan kom ik niet”. Dit door verkeerde informatie overdacht. Dat sloeg toen stukje bij beetje om door juist te informeren. Dit is 'key' om verder te komen.” (Wijhe, 2016)

“Maximaal vijf dingen en daar gaan we dan op sturen en focussen. We zijn geneigd om het moeilijker te maken en dat is ook goed voor de oplosbaarheid van het project. Om echt goede sturing te geven is 'Keep it Simple' het credo, niet met hagel schieten op betrokken actoren.” (Ingels, 2016)

De rol als... mediator?

Het tweede domein van de rolgebonden factor luidt: 'de rol als...mediator?'. Iedere procesmanagers die is geïnterviewd geeft aan dat hun taak vooral uit mensenwerk bestaat. Het menselijk contact met de diverse actoren zorgen ervoor dat alles in goede banen wordt geleid om het proces op de rit te houden. Wijhe geeft zelfs letterlijk aan dat hij zich soms wel eens een 'mediator', 'coach' of 'mentor' voelt en geeft aan dat de typeringen de taak van de procesmanager goed omschrijven. Ook Schepers en Savenije delen deze gedachte en geven een invulling van de rol als procesmanager:

“Misschien een mediator, maar ik ben met mezelf in discussie over wat ik nou ben, een coach? Ik ben geen therapeut natuurlijk maar wat ik wel ben is een soort mentorachtige functies vervullen door mensen te helpen naar een rol te komen die gewenst is. Je moet een 'people man' zijn. Echt met mensen overweg kunnen. Take it or leave it.” (Wijhe, 2016)

“Persoonlijk sensitief zijn en voelsprietten hebben. Het heel goed analyseren van wie/wat/waar/hoer zitten de actoren in de wedstrijd en wat nemen ze mee terug naar de achterban? Je bent het smeermiddel van het proces.” (Schepers, 2016)

“Dit is de menselijke kant. Je gaat bij de actoren langs en dan even gal laten spuwen op een project. Daar komt veel uit, het helpt heel erg als ze zeggen: dit lukt niet en dat lukt niet.” (Savenije, 2016)

“De coalitie planner als kameleon?”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

De volgende citaten gaan over waar de kracht moet liggen van een procesmanager en waar de focus gelegd moet worden in het begeleiden van een proces. Zo stelt Wijhe dat actoren het gevoel moeten hebben dat ze er toe doen. Verder geven Savenije en Schellekens respectievelijk aan dat actoren een rol van betekenis moeten hebben en verantwoordelijkheden moeten krijgen om een complexe proces verder te brengen:

“De kracht van een goede procesmanager zit in een verbeterde samenwerking tussen alle actoren aan tafel. Ik zorg hiervoor door op een specifieke manier te praten die afgestemd is per individuele actor. Mensen moet je verder het gevoel geven dat ze er toe doen, dat is heel belangrijk. Ze doen er toe, anders zitten ze niet aan tafel. Je moet zeggen wanneer het niet loopt, hij wordt dan wel geraakt op zijn domein en eer. Je moet dat inschatten en heel veel energie instoppen.” (Wijhe, 2016)

“Geef betrokken actoren een rol van betekenis! Binnen projecten is dat heel makkelijk: jij zorgt voor geluid, jij voor lucht, jij risico management en jullie zijn de expert dus jullie advies neem ik over.” (Savenije, 2016)

“Verantwoordelijkheid geven aan actoren door te delegeren en laat ze maar dingen oplossen. Ik kan er niet altijd zijn. Is ook leuk, geeft motivatie bij de persoon en is ook nodig om een complex proces van de grond te krijgen, alles via een flessenbals wordt niks.” (Schellekens, 2016)

Naast het hiervoor genoemde betekenisgeving, wordt vertrouwen wederom genoemd (tevens bij procesgebonden factoren) als een punt wat bij actoren aanwezig moet zijn om succesvol te zijn in een proces. De volgende citaten illustreren dit:

“Vertrouwen is de basis om inzichtelijk te krijgen wat de belangen zijn. Je moet dat doen en in het collectief ook delen. Vertrouwen laat je groeien door het inleven in de belangen van de individuele actoren. Dat is het belangrijkste in gebiedsontwikkeling. Je wordt het geweten van het proces” (Veen, 2016)

“Vertrouwen is essentieel maar je weet ook aan de voorkant of het er is of niet. Het is niet iets wat je zo kan regelen met een knop aan of uit zetten. Het blijven werken aan vertrouwen, in alle stappen is daarin essentieel.” (Veelenturf, 2016)

“Vertrouwen moet er zijn, dat je niet op problemen direct wordt afgerekend. Van: “hoe heb je dat nou kunnen doen?” Het is mensenwerk en de enige zekerheid die je hebt is dat dingen fout gaan. Dit is de zachte kant van het proces.” (Schellekens, 2016)

Tenslotte geeft De Bever in haar eigen woorden aan, wanneer zij kan inschatten of haar taak als procesmanager is gelukt in het begeleiden van complexe gebiedsopgaven. Het volgende citaat illustreert deze inschatting op een treffende wijze:

“Je merkt gewoon dat de relatie goed is of niet. Als er dingen fout gaan, dan zit dat in het gebrek aan vertrouwen of juist angst. Als een procesmanager gebeld wordt door een persoon uit de groep en zegt: ik maak me zorgen over. Dan heb je je werk goed gedaan, want hij heeft het niet over zichzelf maar hij zegt: “ik zie in de groep iemand anders...” en vraagt of ik het gezien heeft heb. Hij of zij wil iets kwijt zonder dat bij mensen voorbij gaat.” (De Bever, 2016)

Gedrag en houding als basis...

Het derde domein van de rolgebonden factor luidt: ‘gedrag en houding als basis...’. Hiervoor onder de kop: ‘De rol als... mediator?’ is al gesproken over het feit dat procesmanagement vooral mensenwerk is. Een procesmanager als mediator werd onder andere genoemd. Maar welk gedrag en welke houding passen hier nou bij? Daarover gaat dit derde punt. Vooral luisteren, doorvragen en de focus op de zachte kant zijn hierbij als voorbeeld genoemd door Schellekens. Savenije geeft aan dat zijn houding naarmate het proces vordert, sterk verandert: van een dominante houding die op de voorgrond treedt naar een houding die zich steeds meer op de achtergrond afspeelt. Veelenturf geeft intrinsieke geïnteresseerdheid in mensen aan als voornaamste punt:

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

“Luisteren, doorvragen en belangen kunnen wegen. Ergens een gewicht aan toekennen, er moeten stappen gezet worden anders kom je niet verder in het proces. Ook oog hebben voor die zachte kant, interventies kunnen plegen op basis van coaching met betrekken. Daarbij is regie belangrijk maar dit ook uit handen kunnen geven.” (Schellekens, 2016)

“In het begin redelijk dominant (op de voorgrond treden), wanneer je iedereen een plek geeft. Naarmate het proces zich vordert, trek je steeds hier meer van terug. Eerst richt je je op kaders, regels en doelen. En op een gegeven moment richt je je op het proces, fatsoen, normen en dat soort dingen. Mijn houding verandert sterk naarmate het proces vordert. Het proces slaagt als anderen scoren, daarom geef ik steeds meer ruimte.” (Savenije, 2016)

“Tegelijk ook leren loslaten en waar nodig de regie bij de groep laten. Wat ook zo is: een intrinsieke geïnteresseerdheid in de mensen en het willen oplossen. Zo van: het kan niet waar zijn dat deze groep er niet uitkomt.” (Veelenturf, 2016)

Ook de volgende drie citaten geven het belang weer van het echt leren kennen van actoren die bij het project betrokken zijn. Het is volgens Schepers en Ingels daarbij vooral van belang, dat je aanwezig bent op de werkvloer, zodat actoren je ook echt zien. Niet alleen via mailberichten of telefoongesprekken:

“Wat belangrijk is, is dat je de partijen ook echt wil leren kennen. Ik ga daar langs, je gaat niet mailen, niet bellen maar je gaat er langs. Je toont oprechte belangstelling en je vraagt wanneer een project voor diegene geslaagd is. Dat is een hele ontwapende open vragen en zo krijg je een beetje in de gaten wat er speelt.” (Savenije, 2016)

“Bij overleggen even mijn neus te laten zien. Dit doe ik enerzijds om goodwill te creëren en anderzijds ook gewoon om te weten wat er speelt bij de mensen.” (Schepers, 2016)

“Management bij walking around. Gezien worden door betrokken actoren is belangrijk om een project succesvol te laten verlopen. Mensen meekrijgen, belangstelling tonen over verschillende aspecten van het project. Het is alleen mensen werk wat wij doen.” (Ingels, 2016)

Naast de oprechtheid van het willen leren kennen van de betrokken actoren, moet de eigen houding van de procesmanager volgens de respondenten niet alwetend zijn. Dit vraagt om een onafhankelijke houding, waarbij geen belang is bij de uitkomst. Niemand is ‘Super Mario’ volgens Schellekens. Savenije sluit hierbij aan en geeft daarnaast aan als hij het moeilijk heeft, dat reflectie extern prettig is om te sparren en zo tot andere inzichten te komen. Zo ook Ingels en hij geeft het diep in het proces zitten aan als voornaamste oorzaak om helder over een probleem na te kunnen denken:

“Niet bang willen zijn, dat je je soms onzeker moet opstellen in het proces. Ik kan ook niet alles overzien, alles weten en beïnvloeden. Niemand is Super Mario die alles kan regelen. Omgaan met onzekerheden en dat met elkaar kunnen uitwisselen en weten wat we ermee bedoelen vind ik belangrijk.” (Schellekens, 2016)

“Verloochen jezelf niet. Ik zie heel erg vaak dat procesmanagers mee waaien met wat de politiek / inhoudelijk gewenst is. Dan maak je jezelf als procesmanager ongeloofwaardig. Mensen zullen je dan minder snel volgen en vervolgens minder snel geneigd zijn om aan te geven waarin echt de problemen liggen. Zet jezelf daarom stevig neer, je bent dan zelf bijna een formateur. Je dient onafhankelijk te zijn en je dient stevig in je schoenen te staan.” (Savenije, 2016)

“Ik zoek, als het allemaal wel erg moeilijk wordt, een sparringpartner op. Ik beweer echt niet dat ik alles weet en kan. Soms moet ik ook mijn reflectie hebben en loop ik vast in dingen zoals planning en dan weet ik het niet meer. Dit kunnen collega's, kennis of relatie zijn. Even één op één apart nemen helpt ook erg om iemand uit een stresssituatie te halen. Ik vraag dan: “ik merk dat dit tot irritatie bij anderen leidt, hoe komt dat?” (Savenije, 2016)

“Vaak op een andere manier voorstellen, met iemand van buiten erover praten. Hoe dieper je in het probleem duikt, hoe vaker je de neiging hebt om in een koker te gaan kijken. Door iemand van buiten te laten kijken, een collega of collega-adviseur en zo zorg je voor reflectie.” (Ingels, 2016)

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

Op de vraag welke eigenschappen (competenties) een procesmanager moet bezitten om zijn werk goed te kunnen uitvoeren werd verschillend gereageerd. Een verbinder werd meerdere malen genoemd, maar ook de beschikking hebben over luisterend vermogen, snel kunnen schakelen tussen verschillende niveaus, overtuigingskracht hebben en soms als kameleon kunnen fungeren:

“Ik ben altijd wel een verbinder, ik zorg voor de verbinding tussen partijen en dat deze ook goed blijft. Dat vraagt om een helicopterview en genoeg ervaring.” (Wijbe, 2016)

“Luisterend vermogen, abstract kunnen denken dat je boven de belangen kan staan van éénieder, autoriteit uitstralen: iedereen moet je wel zien als procesmanager, ook door contacten te onderhouden.” (Van der Linden, 2016)

“Daarnaast moet een procesmanager goed kunnen schakelen. Heel snel de verbinding kunnen leggen tussen a,b,c,d. Laat de verbinding of het idee door de actoren zelf zeggen, dan komt het van de actoren zelf.” (Scheepers, 2016)

“De overtuigingskracht hebben intern, om soms iets meer naar links te buigen. Terwijl we dachten dat we naar rechts zouden gaan.” (Schellekens, 2016)

“Ik gedraag me als een soort kameleon. Ik zet bijvoorbeeld een bepaalde kleur dominanter in dan een andere kleur bij bepaalde projecten als ik zie dat een kleur ontbreekt in het coalitie team.” (Savenije, 2016)

Verandering van rollen

Het vierde en laatste domein van de rolgebonden factoren is de ‘verandering van rollen’. Het proces van complexe gebiedsontwikkeling is soms langdurig en wordt in fases voltrokken. Dit is besproken bij de procesgebonden factoren genaamd ‘fasering’. Verschillende fases betekent meerdere rollen die aangenomen dienen te worden tijdens een proces. Respondenten geven om die reden aan dat soms ook gewisseld moet worden qua rolverdeling tijdens het proces. Van der Linden geeft dit aan met haar citaat over de juiste personen inzetten tijdens een specifieke fase. Wijbe geeft aan dat ook juist gekeken moet worden naar de eigen rol. Ben ik als type persoon nog wel geschikt voor het type vraagstuk dat er ligt? Schellekens geeft aan dat soms dan ook ingegrepen moet worden en actoren uit het proces worden gehaald. Om dit zoveel mogelijk tegen te gaan, probeert Ingels teams samen te stellen op basis van competentieprofielen, om zo tot een goede mix van actoren te komen die elkaar aanvullen:

“Belangrijk om de juiste persoon in de juiste fases van het proces te hebben. Dat die persoon ook geschikt is voor het type opdracht dat dan van toepassing is. Ik ben veel meer procesmanager van het goed van de grond krijgen van het project, procedures volgen, goed iedereen blijven betrekken. Ik ben juist meer van de zachte kant, durf dus te switchen van rollen.” (Van der Linden, 2016)

“Wisselingen tijdens het project, besteedt hier ook tijd aan. Vaak ben ik meer een sociaal werker dan dat ik met die woningen of bedrijven bezig ben. Het is ook vaak dat je je rol goed in de gaten moet houden. Ben ik nog wel de geschikte persoon voor het werk wat er ligt? En kloppen de rollen nog met het werk? Erg belangrijk. Mensen zijn niet voor alles geschikt.” (Wijbe, 2016)

“Ingrijpen betekent misschien soms ook dat je mensen uit het proces haalt. Dat we jou even uit het proces/situatie halen, omdat het niet werkt op de een of andere manier. Hier moet je aandacht aan geven en waar nodig ook interventies op plegen.” (Schellekens, 2016)

“Teams worden ook samengesteld op basis van competenties, dat zo een goede aanvulling op elkaar bereikt wordt. Goede rol invulling is erg van belang.” (Ingels, 2016)

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

Ten slotte geeft dhr. Savenije een mooi voorbeeld hoe zo'n verandering van rollen een positief effect kan hebben op het team actoren weer op te lijnen en effectief te laten inzien waarom ze aan tafel zitten en dus meedoen:

“Soms helpt het alleen maar door te veranderen. Je kan van proces naar project gaan of van project naar proces gaan. Als je dingen verandert, dat betekent dat iedereen weer even wankel staat en onzeker is. Waar gaan we heen en gaat mijn doel bereikt worden. Als je in een bestaand proces al iets gaat hervormen betekent dat dat mensen afvallen en mensen gaan vechten dit is mijn plek en dit houd ik vast. Je ziet alleen aan de rand iets veranderen. Als je alles door elkaar gooit, moet iedereen weer zijn of haar rol herpakken en dan is het voor iedereen weer even nadenken. Zo kan ook het verleden los worden gelaten. (Savenije, 2016)

Rolgebonden factoren:	
Speelveld met grenzen	<i>Speelveld helder hebben</i>
	<i>Rollen duidelijk maken bij actoren</i>
	<i>Speelveld blijven schetsen</i>
De rol als...mediator?	<i>Procesmanager als mensenwerk</i>
	<i>Focus op actoren</i>
	<i>Bevorder vertrouwen</i>
Gedrag & houding als basis	<i>Intrinsieke motivatie in mensen</i>
	<i>Invloed van tijd op de houding</i>
	<i>Competenties van procesmanager</i>
Verandering van rollen	<i>Wissel van rollen</i>
	<i>Reflecteer op eigen rol</i>
	<i>Zet in op competenties van actoren</i>

Tabel 5: Rolgebonden domeinen & factoren

4.1.3 Conclusie data

Uit deze paragraaf blijkt dat er een achttal procesgebonden factoren en een viertal rolgebonden domeinen te onderscheiden zijn. In de praktijk die een belangrijke bijdrage leveren om win-win situaties te creëren tijdens het (onderhandelings)proces in een coalitie bij complexe gebiedsontwikkeling opgaven. Dat was de vraag die van tevoren was gesteld om het empirie gedeelte invulling te geven.

De procesgebonden factoren zijn: Fasering, Tijd, Mandaat, Draagvlak, Belangen, Transparantie, Kruisbestuiving en Relaties. Voor de rolgebonden factoren zijn dit de volgende domeinen: ‘een speelveld met grenzen’, ‘de rol als...mediator?’, ‘gedrag en houding als basis’ en ‘verandering van rollen’. Ook zijn per domein, drie subfactoren benoemd die in de kern samenvatten wat in de data is gezegd over het domein. Zie hiervoor tabel 5.

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

4.2 Analyse: praktijk is theorie?

Per doel (het proces en de rol) volgt hieronder een analyse van de data die zijn verkregen uit de gehouden interviews met de respondenten. De analyse is uitgevoerd aan de hand van de theorie die reeds aan bod is gekomen tijdens hoofdstuk twee van deze studie te vergelijken met de verkregen data.

4.2.1 Het Proces

Hieronder volgt de analyse voor de procesgebonden factoren, achtereenvolgend zijn dit: fasering, tijd, mandaat, draagvlak, belangen, transparantie, kruisbestuiving en relaties. De factoren zijn vergeleken met de literatuur om zo overeenkomsten en verschillen te ontdekken met de data.

Fasering

Uit de gesprekken met de procesmanagers blijkt dat veelvuldig gebruik wordt gemaakt van een duidelijke fasering met heldere beslismomenten (o.a. Ingels, Schellekens en Veen). Op te merken valt dat in de besproken literatuur, De Jong (2015a), hier aandacht aan wordt besteed middels het spectrum van coalities. Echter geeft zij hierbij geen invulling aan een duidelijke fasering of heldere beslismomenten en wordt alleen een globaal proces besproken. Deze duidelijke fasering wordt door Ingels 'levensfasen' genoemd zoals: initiatiefase, beslissingsfase en uitvoeringsfase. Verder wordt door Susskind & Laundry (1991) aangegeven dat een (onderhandelings)proces verschillende technieken kent die per fase worden doorlopen. Construerend en conflict oplossend onderhandelen zijn hierbij te onderscheiden. Dit ligt in lijn met de opvattingen van Savenije en Schepers, zij hebben het eerst over divergeren (open houding) en vervolgens over het convergerende (gefocusste houding) karakter van het (onderhandelings)proces. Dit wordt door Fisher, Ury & Patton (2008) benoemd in de MGA als een techniek om een dergelijk proces te stroomlijnen. Dit om tot goede oplossingen te komen en zo de kans verkleinen dat ideeën, perspectieven, oplossingen of actoren over het hoofd worden gezien. Deze oplossingen worden door Savenije en Wijhe vooral bereikt door het proces eerst 'moeilijker' te maken. Dit betekent het probleem breder trekken en proberen meerdere actoren te betrekken om bijvoorbeeld over een oplossing na te denken. Schepers geeft hierover verder aan dat op deze wijze ook de urgentie van het proces bloot komt te liggen.

Verder komt uit de gesprekken naar voren dat de onderhandelingen vooral plaatsvinden bij de fases waar beslissingen genomen moeten worden die voor de rest van het proces als leidraad dienen (Veen en Ingels). Overeenkomstig met de rol die Forester (1982) onderscheidt als 'bemiddelaar & onderhandelaar' die in een vroege fase te observeren valt.

Tijd

De respondenten erkennen het belang van 'tijd' tijdens een (onderhandelings)proces bij complexe gebiedsontwikkeling. Het voldoende tijd nemen voor een dergelijk proces wordt door Veelenturf als cruciaal gezien. Savenije geeft zelfs aan dat het dodelijk voor het gehele proces kan zijn als er te snel gehandeld moet worden. Dit omdat een goede onderbouwing een vereiste is met het oog op planologisch procedures die gevolgd moeten worden. Deze opvattingen zijn in lijn met de wetenschappelijke literatuur. Zo geven bijvoorbeeld Fisher & Ury (1991) aan dat om tot een goed proces te komen, juist niet toegegeven moet worden aan 'tijd' om op deze wijze geen overhaaste beslissingen te maken. De Jong (2009) geeft aan dat tijd ook druk kan leggen om afspraken te maken of na te komen. Vroegtijdig stoppen wordt hierbij volgens haar gezien als falen. Dit is een kenmerk van de directieve coalitie vorm en komt terug bij de antwoorden van de respondenten.

Savenije heeft het over een positief en negatief effect op het proces. Waarbij positief wordt gezien als het bedenken van een oplossing middels een 'snelkookpan-principe'. Hierdoor moeten actoren zichzelf al snel openstellen om tot een oplossing te komen. Het wordt door Savenije op een negatieve manier gezien, in hoeverre al gestuurd of dwangmatig gezocht wordt naar dé oplossing. Deze invloed van tijd op actoren en het proces, kan ook in de wetenschappelijke literatuur worden terug gevonden middels de complexity

"De coalitie planner als kameleon?!"

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

sciences (cs). De cs gaat uit van non-lineariteit, wat betekent: dat de relatie tussen een handeling en het effect niet direct duidelijk is. Hierdoor kan een kleine handeling een groot effect hebben op de uitkomst en vice versa (Huys & Van Gils, 2010; Heylighen, 2008). Cs en daarmee non-lineariteit kan in verband worden gebracht met een CAS (complex adaptief systeem). Doordat complexe gebiedsontwikkeling gezien kan worden als een CAS (Teisman, 2005), zal daarmee een kleine handeling grote gevolgen kunnen hebben op het proces. Wagenaar (2007) geeft aan dat: systemen die veel interacties en een dynamische context kennen, fundamenteel onzeker zijn.

Ten slotte geven Franzen & De Zeeuw (2009) aan dat complexe gebiedsontwikkelingsprocessen een ruime voorbereiding- en uitvoeringstijd kennen en daarmee een dergelijk proces lang kan duren. Om hier enige invloed op uit te oefenen geeft Schellekens hierover aan dat in een dergelijk langdurig proces, 'tijd' ook verhelderend kan werken omdat beslissingen dan ook echt gemaakt moeten worden om zo verder te komen.

Mandaat

Mandaat wordt door De Bever gezien als de graadmeter voor betrokkenheid en verantwoordelijkheid van een actor in een proces. In de literatuur wordt door Cross et al. (2013) de invloed van mandaat op het overwinnen van grenzen genoemd bij het analyseren van het speelveld. Zij zien het in kaart brengen van het speelveld, als taak voor de coalitie planner. Dat betekent welke actoren nemen een bepaalde rol aan in de coalitie en welk mandaat hebben deze actoren meegekregen vanuit de eigen organisatie? De coalitie planner zorgt op deze wijze voor een blijvende verbinding met alle actoren en de eigen organisaties die ze vertegenwoordigen via informele netwerken voor genoeg mandaat. Door deze actie wordt een gemeenschappelijke taal ontwikkeld wat ervoor zorgt dat samen gekeken kan worden naar oplossingen voor het probleem om zo verder te komen in een proces.

Als dit mandaat ontbreekt bij actoren in een proces, kan dit een vertragingstechniek en/of schijnparticipatie zijn, aldus Savenije. Dit wordt in de literatuur door Covey (2009) als 'window dressing' bestempeld en wordt door hem als kritiekpunt genoemd op een MGA. Het passief deelnemen in een proces door bijvoorbeeld het gebrek aan mandaat en zo geen verantwoordelijkheid nemen. Dit kan volgens hem vertraging opleveren en leidt vaak tot een kostbaar proces.

Schepers stelt in een proces de volgende vraag om er achter te komen of mandaat aanwezig is: Wie beslist op welk moment in het proces? Als mandaat ontbreekt moet je soms terug in het proces, om toch de juiste actor aan tafel te krijgen volgens Schellekens en De Bever. Volgens Wijhe en Schepers is het daarom goed om te weten hoe de bestuurlijke lijntjes binnen een organisatie lopen om mandaat enigszins vast te kunnen stellen. Dit wordt ten slotte door De Jong (2015a) in de literatuur omschreven als: 'sensitiviteit voor het politieke spel'. Zo noemt ze ook welke bevoegdheden actoren hebben in een proces, wat samenhangt met mandaat. Beide begrippen komen terug in de directieve vorm van coalities.

Draagvlak

Draagvlak van alle participerende actoren intern en extern is tegenwoordig belangrijk voor het slagen van dergelijke processen. Waar vroeger plannen nog wel eens top-down werden doorgevoerd, is dat tegenwoordig verleden tijd (De Roo, 2013). Waar het bezit van mandaat wordt toespit op een individuele actor en daarmee op operationeel niveau, moet draagvlak breder gezien worden. De aanwezigheid hiervan op organisatie (tactisch) niveau en het geloof in het proces. Draagvlak wordt door zowel respondenten (o.a. De Bever; Schepers) als de wetenschappelijke literatuur (Daamen, 2005; Edelenbos & Klijn, 2006) gezien als iets cruciaals.

Volgens Schellekens kan draagvlak gestimuleerd worden door als groep te ontwikkelen. Dit kan bijvoorbeeld door actief aandacht te besteden aan problemen waar actoren mee zitten en hier ook wat mee te doen, aldus Schellekens. Dit kan vervolgens leiden tot een gezamenlijke doelomschrijving op basis van gezamenlijke kennis, geven Wijhe en Savenije aan. In de wetenschappelijke literatuur wordt dit 'Joint-Fact-Finding' genoemd. Dit is onmisbaar tijdens het vergroten van de opties tijdens de onderhandelingen. Dit vergroten

"De coalitie planner als kameleon?!"

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

bevordert volgens Van Buuren & Edelenbos (2004) het inzicht in de materie. Het is daarmee bevorderlijk voor het draagvlak, de acceptatie van de oplossingen/resultaten en zorgt voor een gemeenschappelijke taal vanwege dezelfde informatie binnen een coalitie.

Verder worden door Van der Linden en Schepers een aanjager met bestuurlijk draagvlak en voldoende urgentie genoemd als essentieel voor het slagen van een proces. Dit lijkt op de opvatting van Klijn et al. (2008) in de literatuur. Zij geven aan dat een procesmanager het mogelijk moet maken om een besluitvormingsproces toegankelijk te maken voor alle participerende actoren, om zo draagvlak te bevorderen en de kennis optimaal te benutten. Dit kan volgens Schepers gedaan worden door bijvoorbeeld inspiratieavonden te organiseren. Op deze manier kunnen alle actoren actief deelnemen. Tenslotte wordt draagvlak ook door De Jong (2015a) genoemd als kernwoord bij de directieve coalitie. Deze vorm gaat uit van draagvlak die ook op organisatieniveau terug te vinden moet zijn om als coalitie te werken.

Belangen

In ieder proces van complexe gebiedsontwikkeling staan de belangen van actoren centraal. Het verenigen van deze belangen geeft de noodzaak aan om deel te nemen aan het proces. In zowel theorie als praktijk wordt dit onderkend. In de theorie geeft het DIAD-model (Innes & Booher, 2010) dit aan, waarbij individuele belangen bij elkaar komen, maar toch afhankelijk zijn van belangen van andere actoren om doelen te realiseren. Raiffa et al. (2002) geven aan dat afhankelijkheid van belangen essentieel is om te komen tot een win-win situaties. Dit houdt de actoren aan tafel tijdens onderhandelingen en veroordeelt ze tot elkaar, enkel bij consensus gaan ze er op vooruit. Wanneer actoren onafhankelijk opereren, kan volgens het DIAD-model het proces niet collaboratief rationeel. Dit is juist nodig om tot win-win situaties te komen. Tevens kan het geen hoge kwaliteit van ideeën of producten opleveren. Ook in de praktijk wordt een soort gelijke strekking gegeven door Veen en Savenije. Voor iedereen moet er wat te halen vallen en de uitkomst moet voor iedereen een plus opleveren. Wijhe merkte op dat soms een discrepantie valt te observeren tussen het collectieve en individuele belang.

Dit zou verklaard kunnen worden door wat in de theorie wordt genoemd: 'pad-afhankelijkheid' (Rauws et al., 2014). Dat wil zeggen dat iedere actor een eigen verleden heeft, wat invloed heeft op hun standpunten, visies en belangen in het heden. Gemaakte keuzes uit het verleden zijn belangrijk om de huidige opstelling aan de onderhandelingstafel te kunnen begrijpen. Hierover verwijst Giddens (1984) naar het menselijk gedrag om bepaalde doelen na te streven en die ook te realiseren. Zo wordt verklaard dat het verleden en het anticiperen op de toekomst, een belangrijke rol kan spelen bij het handelen van de actor in het heden. Verder wordt uit de praktijk aangegeven dat niet in standpunten gedacht moet worden, maar vanuit belangen door de 'waarom-vraag' actief te stellen volgens Schellekens. Dit is in lijn met de theorie, waarbij het richten op belangen een betere basis is om zo voor verbindingen te zorgen, om tot goede oplossingen te komen en daarmee een gemeenschappelijk belang te dienen (Fisher & Ury, 1991; Wesselink & Paul, 2010). Veen geeft verder aan dat het bij elkaar in de schoenen staan door middel van rolspellen kan helpen om beter begrip te krijgen voor elkaars belangen. De theorie zegt hierover dat als actoren met oprechte interesse het probleem, de drijfveren en belangen achterhalen van de betrokken actoren en door samen duidelijke 'regels' te stellen gezorgd wordt voor een vergroting van de oplossingsruimte. Openstellen voor andere signalen, dan alleen de belangen van actoren waarin al is verdiept (Susskind et al., 1999). Daarmee wordt de kans vergroot om tot een gedegen oplossing te komen.

Transparantie

Transparant naar elkaar zijn is een belangrijke voorwaarde om alle belangen duidelijk te krijgen en daarmee tot een succes te komen in het proces van complexe gebiedsontwikkeling. In de literatuur wordt door Scholtes (2012) transparantie bij actoren zelfs gezien als een succesfactor. De Bever en Schellekens geven aan dat transparantie het vertrouwen onderling vergroot en dat dit een positieve invloed heeft op het uiteindelijke resultaat van een proces. De literatuur bevestigt dit omdat op deze wijze belangen inzichtelijk

"De coalitie planner als kameleon?!"

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

worden gemaakt om zo tot meerwaarde te komen voor het proces (Susskind et al., 1999). Door belangen inzichtelijk te maken, kan samenwerking ontstaan en is zo een verbinding gelegd om een gezamenlijke ambitie te definiëren. Om de ambitie te halen zijn volgens Hajer et al. (2010) betekenisgeving (inhoudelijke kenmerken) en interactie (proces kenmerken) cruciale begrippen, omdat hiermee een proces wordt gedefinieerd wat ten grondslag ligt om aan het bereiken van een ambitie. Volgens Susskind (2008) houdt een succesvolle coalitie rekening met beide begrippen. Dit wordt erkend door Veen, Veelenturf en Savenije. Zij geven hierover aan dat de basis van gelijkwaardigheid, waarbij iedereen zijn of haar zegje kan doen, belangrijk is om duidelijkheid te scheppen over bijvoorbeeld de planning. Ten slotte geeft de theorie aan dat het vroegtijdig de kaarten op tafel leggen, beter is dan later genezen in de rechtbank (Edelenbos & Klijn, 2006). Dit sluit aan bij de opvattingen van Schepers en Savenije, die voorstellen om een duidelijk besluitingskader te scheppen voor betrokkenen om zo teleurstellingen te voorkomen.

Kruisbestuiving

Uit de data komt verder naar voren dat kruisbestuiving (het mixen van verschillende actoren en disciplines intern) als iets positiefs wordt ervaren omdat dit het probleemoplossend vermogen van een coalitie verhoogt (Wijhe en De Bever). Uit de literatuur blijkt dat dergelijke coalities in de ruimtelijke ordening tot voor kort nog helemaal geen vanzelfsprekendheid waren door de eerder genoemde top-down aanpak (Hajer, 2011). Echter is de noodzaak steeds meer doorgedrongen dat partijen niet meer alleen kunnen handelen. In de inleiding van deze studie is al aandacht besteed aan dit fenomeen. Zo wordt gesteld dat gezamenlijke besluitvorming cruciaal is voor de moderne samenleving. Volgens Mandell (2001) en Agranoff & McGuire (2003) kunnen de innovatieve oplossingen die nodig zijn voor de hedendaagse problematiek van deze wereld alleen worden opgelost wanneer verschillende organisaties en actoren, kennis en middelen bundelen.

Ook kan op deze manier tot maatschappelijke meerwaarde als win-win situaties worden gekomen stellen Edelenbos & Klijn (2007) en wordt dit als positieve factor genoemd. Het nieuwe samenspel vraagt om initiatieven op basis van eigen motivatie en ambitie. Ingels geeft naast het voordeel van het probleemoplossend vermogen, ook de keerzijde aan van de hoeveelheid disciplines. Soms kan het teveel aan inzichten leiden tot het vormen van geen consensus, aldus Ingels. Ten slotte geven Veelenturf en Schellekens aan dat het soms lastig schakelen is in een dergelijk proces door het gebrek aan senioriteit en ervaring bij betrokken actoren. Deze kritiek is in lijn met de kritiek die Forester (1982) uit op de MGA, waarbij veel ervaring wordt gevraagd. Daarbij wordt door verschillende respondenten (o.a. De Bever, Schellekens en Veen) het belang van opleiden opgemerkt van betrokken actoren, om zo een gelijk kennisniveau als startpunt van het proces te hebben.

Relaties

Een geslaagd proces is voor Schellekens en De Bever, als een duurzame relatie is ontstaan tussen actoren waarop voortgebouwd kan worden. De wetenschappelijke literatuur geeft ook het belang van goed relaties aan. Onder meer het DIAD-model laat zien dat wanneer een succesvolle 'authentic dialogue' heeft plaats gevonden, dit ten gunste komt aan de relatie tussen de actoren. De standpunten moeten hiervoor legitiem, accuraat, begrijpelijk en oprecht volgens Habermas (1984) in zijn 'theory of communicative action'.

Ook Susskind (1996), Raiffa et al. (2002) en Wesselink & Paul (2010) geven het creëren van duurzame relaties aan als argument om voor de MGA te kiezen. De Bever stelt dat als de relatie te broos is, dat dit invloed heeft op het proces wat tot falen van het gehele proces als gevolg kan hebben. Het stimuleren van die relatie is daarom goed om te doen volgens Schellekens. Dit kan door middel van teambuilding activiteiten wat de band onderling versterkt. Een activiteit kan bijvoorbeeld een sportactiviteit zijn als survivals of dropping. Hierbij gaat het om de onderlinge samenwerking, sociale binding, vertrouwen, groepsdynamiek en efficiëntie te creëren binnen een coalitie.

4.2.2 De Rol

Hieronder volgt de analyse voor de rolgebonden domeinen. Achtereenvolgend zijn dit: ‘een speelveld met grenzen’, ‘de rol als...mediator?’, ‘gedrag en houding als basis...’ en ‘verandering van rollen’.

Een speelveld met grenzen

Uit de gesprekken met de procesmanagers blijkt dat het duidelijk maken aan actoren van het speelveld waarop gespeeld moet worden een belangrijke taak is van de respondenten Veelenturf, Schepers, Schellekens, Savenije en De Bever. Door de organisaties en belangen van iedere participerende actor te kennen en juist hier naar te vragen wordt op zo feitelijke informatie binnen gehaald. Hiermee wordt een speelveld gecreëerd wat helder naar buiten gebracht kan worden naar alle betrokkenen bij complexe gebiedsontwikkeling. Ook juist het ‘waarom’ duiden om echt achter de beweegredenen van actoren te komen is volgens Van der Linden en Wijhe van belang om iedereen in het proces te houden.

De werkwijze die door de respondenten wordt geschetst lijkt op wat is geconstateerd door Platform31 (2014). Platform 31 stelt dat sprake is van een kentering in het planningslandschap. Van top-down geplande besluitvorming naar een meer adaptief model, waar lokale behoeften leidend zijn. Als iets meer geabstraheerd wordt, kan gesteld worden dat het ook in lijn is met Boelens (2010). Hij stelt dat planners het ‘buiten’ (de leefomgeving met actoren) voorop moeten stellen in plaats van het ‘binnen’ (het eigen denken en doen binnen institutionele kaders).

Veen geeft aan dat het blijven informeren van de actoren een essentiële taak is van procesmanagers. Ze zijn volgens hem het ‘geweten’ van het proces. Ingels sluit hierop aan, om het wel simpel te houden voor actoren en te sturen op maximaal vijf punten. De wetenschappelijke literatuur geeft hierover aan dat het werkgebied van de procesmanager juist de grens tussen het ‘buiten’ en ‘binnen’ (De Jong, 2016) is. Deze grens kan gezien worden als de proces organisatie (buiten) en de eigen organisatie (binnen) waarin de procesmanager actief is. Dit lijkt hiermee in lijn te liggen met de antwoorden van de respondenten.

De rol als...mediator?

De rol als procesmanager bij complexe gebiedsontwikkelingen wordt door alle respondenten gezien als ‘mensenwerk’. Wijhe geeft aan dat soms een rol wordt aangenomen als mediator, maar voelt zich soms ook een sociaal werker. Het is vooral mensenwerk, omdat veel zachte factoren worden benoemd door de respondenten. Zo wordt bijvoorbeeld ‘voelsprietten’ hebben voor gevoelens van actoren genoemd als factor. Ze geven aan dat als procesmanager gefocust moet worden op: persoonlijke sensitiviteit (Schepers), actoren het gevoel geven dat ze er toe doen (Wijhe; Schellekens; De Bever; Veelenturf; Savenije) en overweg kunnen met verschillende type actoren en deze weten te verbinden (Savenije). Het mensenwerk wordt door de literatuur bevestigd. Balanchandra (2005) geeft hierover een zelfde uitleg over de rol van de procesmanager. Het kunnen verbinden van verschillende belangen wordt in de wetenschappelijke literatuur genoemd als noodzakelijk om de actoren te motiveren om zo samen meer te bereiken dan wanneer ze er alleen voor staan (De Jong, 2016).

Opvallend is dat dit meer in lijn is met de definitie van De Jong (2016) en in mindere mate met de definitie van Edelenbos & Van Meerkerk (2016) beide op blz. 39 die in deze studie centraal staat. Deze gaat meer in op het onderhandelende karakter van de procesmanager.

Verder spreken Richardsons en Tait (2010) over de ‘neo-expert’ als procesmanager. Ze geven aan dat deze actor niet degene is die de specialistische kennis bezit van bepaalde vakgebieden, maar juist degene is die de kennis van meerdere actoren met elkaar verbindt. De actor is dan vooral bezig met vaardigheden, kennis en gedachten over te brengen naar betrokken actoren. Zodoende kan een strategie gevormd worden die bijdraagt aan de oplossing van een probleem.

Ten slotte geven de respondenten het belang aan van vertrouwen in een proces, hieraan moet tijdens het gehele proces gewerkt blijven worden (Veelenturf). Volgens Veen is vertrouwen de basis om belangen inzichtelijk te maken. Forester (1982) geeft in de literatuur aan dat de rol van de procesmanager cruciaal is

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

in termen van macht en informatie. Deze procesmanager kan hierdoor veel invloed uitoefenen op het proces. Het wordt door hem tevens opgeroepen als kritiek op de MGA en kan het vertrouwen tussen alle actoren schaden.

Gedrag en houding als basis...

Voortbouwend op de rol van de procesmanager komt uit de data naar voren dat het gedrag en de houding ten opzichte van betrokken actoren van de procesmanager een belangrijke factor is die effect heeft op het wel of niet slagen van complexe gebiedsontwikkelingsopgaven (Schellekens; De Bever; Ingels; Veelenturf; Savenije). Mensenwerk werd al genoemd, echter de invulling van die ‘zachte factoren’ nog niet. Door de respondenten worden verschillende factoren genoemd als: intrinsieke motivatie hebben naar mensen (Veelenturf), je als procesmanager niet als alwetend op te stellen (Schellekens) en daarbij als persoon jezelf nooit verloochenen maar juist een onafhankelijke positie in te nemen (Savenije). In de literatuur is hier in mindere mate aandacht aan besteed. Zo geeft De Jong (2016) aan dat speciaal gelet moet worden op de ontwikkeling van ‘situational awareness’, ‘contextual alertness’ en een gevoel voor timing om te kunnen reageren op wisselende situaties en omstandigheden tijdens de interactie tussen actoren. Factoren die nauw verwant zijn met de hiervoor genoemde ‘zachte factoren’.

Verder geven Schellekens, Veen en De Bever het luisteren, doorvragen en belangen afwegen aan als iets waarop gefocust moet worden. Savenije geeft aan dat zijn houding in het begin van het proces dominant is en naarmate het proces vordert laat hij dit steeds minder worden, met als doel dat de betrokken actoren het podium over kunnen nemen. Ook wordt door Schepers, Savenije en Ingels het belang van jezelf altijd laten zien genoemd om op deze wijze de binding te houden met alle betrokken actoren. In de literatuur wordt aandacht besteed aan ‘boundary spanning’ (Cross et al., 2013) door een coalitie planner. In deze definitie staan drie woorden centraal: direction (capaciteit om richting te geven), alignment (coördineren tussen verschillende belangen) en commitment (bestaande grenzen overwinnen om een hoger doel of visie te bereiken). Vastgesteld kan worden dat direction in lijn ligt met wat Savenije hiervoor aangeeft over eerst een dominante houding aannemen om deze vervolgens te laten afzwakken naarmate het proces vordert. Alignment komt één op één overeen met wat Savenije, Veen en De Bever hiervoor aangeven over het belangen wegen tijdens een proces. De respondenten hebben het in mindere mate over ‘grenzen overwinnen’ om vervolgens een hoger doel te bereiken.

Ten slotte werden nog algemene competenties door de respondenten genoemd als: verbinder (Wijhe, De Bever), snel kunnen schakelen tussen niveaus (Schepers, Veen), overtuigingskracht (Schellekens) en soms als procesmanager voordoen als kameleon (Savenije). Opvallend is de laatste competentie ‘kameleon’, dit lijkt in lijn te liggen met het kleurendenken van De Caluwé & Vermaak (2006) die actoren indelen in kleuren die passen bij een bepaald karakter van een actor. Zo staat de kleur groen bijvoorbeeld voor: actoren sneller kunnen veranderen door hen te motiveren en te prikkelen om te leren. Savenije zegt hierover: “Mocht een bepaalde kleur ontbreken in mijn team, probeer ik de kleur te compenseren door deze zelf in te zetten.”

Verandering van rollen

Het laatste punt betreft de veranderingen van rollen binnen een coalitie. Net zoals in de literatuur is hier aandacht aan besteed door de verschillende respondenten. Door onder meer verschillende fases die in een proces tijdens complexe gebiedsontwikkeling te onderscheiden zijn, kan de rolverdeling sterk wisselen volgens Van der Linden. Wijhe geeft hierover aan dat de eigen rol zo ook ter discussie kan staan. Dit kan wenselijk zijn om zo de goede actor met specifieke competenties actief te hebben in de fase waarin de actor van meerwaarde kan zijn voor het proces. De verschillende fases hebben te maken met een wisselende context tijdens het MGA proces door de tijd heen. Dit heeft volgens De Roo (2013) invloed op de relaties die hiermee ook veranderen. Deze veranderingen kunnen invloed hebben op het proces en zijn volgens de CS als ‘non-linear’ te omschrijven. Deze onvoorspelbare ontwikkelingen werden in deze studie al eerder

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

besproken bij de procesgebonden factor 'tijd'. Als voorbeeld kan de economie worden gezien waar geen individuele actor invloed op kan uitoefenen.

Bij dergelijke onvoorspelbare ontwikkelingen is het verstandig te blijven reflecteren op jezelf en op het gehele proces, om te onderzoeken of alle rollen van betrokken actoren nog actueel en kloppend zijn. Als dit niet het geval is moet volgens Schellekens en Savenije worden ingegrepen omdat anders actoren zich wellicht tegen het proces kunnen keren wat vertraging en kosten met zich meebrengt. Dit ingrijpen kan op twee manieren; de actor uit het proces 'verwijderen' of de actor zelf proberen te veranderen naar de rol die geschikt is. Over deze laatste optie geeft de wetenschappelijke literatuur aan dat het proces van verandering is gebaseerd op vertrouwen (Edelenbos & Klijn, 2007; Wesselink & Paul, 2010; Van Meerkerk, 2014). Dit is echter voor iedere actor anders te bereiken en vraagt daarom om maatwerk. Het doel is om actoren anders tegen problemen aan te laten kijken en naar elkaar. Hiervoor is echter per individu verandering nodig.

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

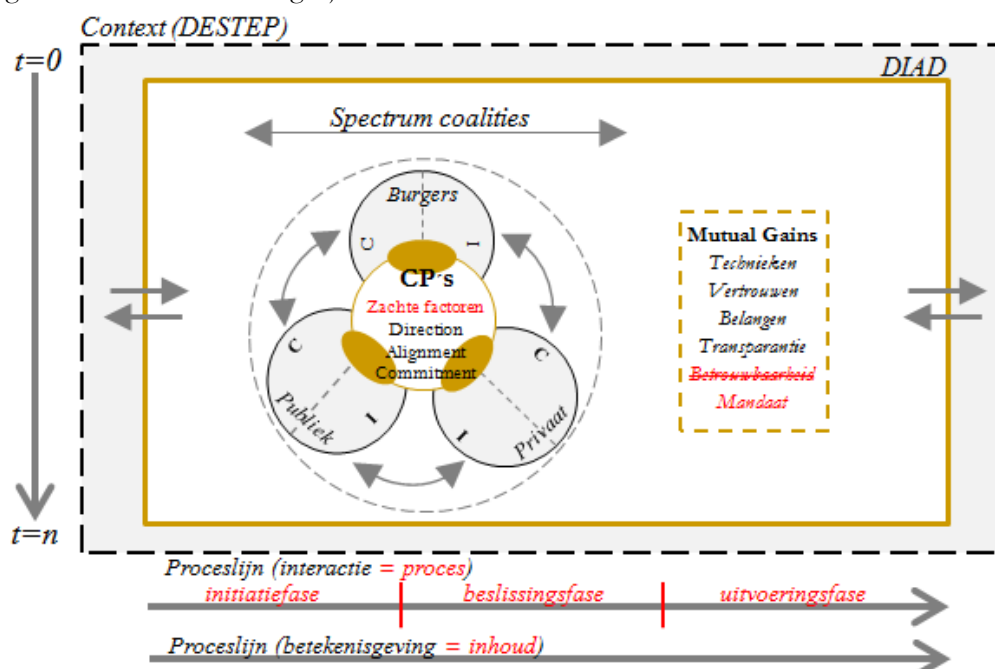
4.3 Conceptueel model herzien?

Figuur 15 toont het conceptueel model van deze studie. Het figuur is echter aangepast naar aanleiding van de inzichten die zijn verkregen uit de data. Zo zijn de verschillende aanpassingen in rood weergegeven ten opzichte van het conceptueel model dat eerder is gemaakt. Uit de data is gebleken dat het van belang is om fasering toe te passen met heldere beslismomenten om op deze wijze rollen en vooruitgang duidelijk te krijgen in het proces van complexe gebiedsontwikkeling. Deze fasering is daarom nu terug te vinden. Ook is de proceslijn opgesplitst in twee lijnen, te weten: een interactie en een inhoud lijn. Volgens de data moeten beide lijnen in evenwicht zijn om continuïteit van het proces te kunnen waarborgen. Tijd, Belangen en Transparantie zijn zoals verwacht duidelijk terug te vinden in de data en behoeven om deze reden geen aanpassing.

Verder kwam uit de gesprekken met respondenten naar voren dat ‘mandaat’ belangrijk is om vorderingen te kunnen maken in een proces. Deze is om die reden toegevoegd als voorwaarde in de tabel van ‘mutual gains’. Betrouwbaarheid is verwijderd omdat het begrip nauwelijks benadrukt werd in de data en nauw verwant is met de factor ‘vertrouwen’.

Draagvlak en relatie opbouw zijn niet opgenomen in het herziene conceptueel model, omdat de MGA juist probeert te zorgen voor deze twee factoren. Door de MGA wordt draagvlak gecreëerd onder de betrokken actoren en moet dit uiteindelijk zorgen voor een langdurige relatie. De twee factoren zijn wel van belang bij een succesvol verloop van het proces. Daarnaast komen actoren bij elkaar in een gezamenlijke ambitie om problemen op te lossen door middel van ‘kruisbestuiving’. Deze factor is ook niet opgenomen in het herziene conceptueel model, omdat dit juist tijdens de gehele samenwerking in een coalitie moet plaatsvinden.

Ten slotte zijn bij de coalitie planner, naast de ‘harde’ skills als ‘boundary spanning’ met de begrippen Direction, Alignment en Commitment, ‘zachte factoren’ opgenomen in het nieuwe model. Uit de data komt naar voren dat de zachte kant van een coalitie planner net zo belangrijk is. Iets waar niet goed rekening mee is gehouden tijdens het produceren van het eerste conceptueel model. Zo kwam uit de gesprekken naar voren dat het begeleiden van een proces vooral mensenwerk is. Vaak werden punten benoemd als: mediations skills, een onafhankelijke verbinder zijn en als kameleon optreden wanneer de situatie hierom vraagt. Opvallend is dat de factoren die door de respondenten worden genoemd, concreter zijn dan de factoren die uit de theorie naar voren zijn gekomen. Hierdoor wordt het lastig om te bepalen wat wel en niet terug moet komen in een dergelijk model.



Figuur 15: Het conceptueel model: herzien?

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

V. Conclusie & Discussie

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag van deze studie beantwoord. De hiervoor beschreven resultaten en de hierna te volgen conclusie, paragraaf 5.1 van de studie, zijn tot stand gekomen in een bepaalde context. Zodoende wordt in paragraaf 5.2 dieper in gegaan op de beperkingen van deze uitkomsten. Vervolgens worden in paragraaf 5.3 suggesties gedaan voor vervolgonderzoek en komt in paragraaf 5.4 de bijdrage van deze studie aan de hedendaagse planologie aan bod.

5.1 Conclusie

Het doel van deze studie was tweeledig. Enerzijds een beter inzicht krijgen in de besluitvorming binnen een coalitie en hoe om te gaan met een speelveld met meerdere actoren tijdens onderhandelingen in een dergelijk besluitvormingsproces. Anderzijds lag de focus op de coalitie planner die de onderhandelingen managet en welke rol hierbij aangenomen kan worden zodat het proces in goede banen wordt geleid met als doel meerwaarde te creëren voor alle partijen. Aan de hand van de hieronder te volgen hoofdvraag is door middel van een literatuurstudie kennis verkregen over complexe gebiedsontwikkelingen en welke benadering vanuit de planningsliteratuur wordt geadviseerd (§2.1). Verder zijn de verschillende actoren en coalitievormen besproken die een rol kunnen spelen tijdens dergelijke gebiedsontwikkelingen (§2.2). De kern van de theorie ging over het (onderhandelings)proces binnen coalities (§2.3) en de rol van de coalitieplanner om win-win situaties te creëren (§2.4). Iedere paragraaf is afgesloten met de conclusie op de deelvragen één tot en met vier. Vervolgens zijn interviews gehouden met diverse procesmanagers die ervaring hebben met complexe gebiedsontwikkeling. Deze data werd in hoofdstuk vier als resultaten weergegeven, verdeeld in proces- en rolgebonden factoren. Dit hoofdstuk is afgesloten met de beantwoording van deelvraag vijf. De volgende hoofdvraag ligt ten grondslag aan deze studie en wordt hierna beantwoord:

“Wat is de rol en hoe kunnen coalitie planners win-win situaties creëren tijdens het onderhandelingsproces met meerdere actoren in een coalitie bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven?”

Uit het onderzoek is gebleken dat een consensus benadering leidend is bij vraagstukken als complexe gebiedsontwikkeling (Innes & Booher, 2004). Dergelijke vraagstukken worden gekenmerkt door verschillende contexten, tijdsinvloeden, onzekerheid, dynamiek en verspreide machtsrelaties. De consensus benadering houdt rekening met deze kenmerken. Het DIAD-model (Innes & Booher, 2010) helpt hierbij om processen als complexe gebiedsontwikkeling effectiever in te richten en de oplossing sneller te implementeren. Drie condities (Diversiteit, Informatie en een Authentieke Dialoog) worden genoemd om een dergelijk proces zo in te richten dat een goede samenwerking ontstaat, de uitkomsten productief en/of sociaal waardevol zijn en dat het proces adaptief genoeg is om mee te bewegen met de veranderende context. Wanneer verschillende groepen actoren bij elkaar worden gebracht zijn coalities beter in staat om tot de goede oplossing te komen. Hierbij is een perspectief van ‘buiten’ naar ‘binnen’ gewenst (Boelens, 2010). Bij succesvolle coalities staan proces en inhoud met elkaar op gelijke voet. Dit zorgt voor een gezamenlijke ambitie, de brandstof van de coalitie.

Een directieve coalitie komt het dichtst in de buurt van complexe gebiedsontwikkeling (De Jong, 2016). Dit omdat de kenmerken van deze coalitievorm overeenkomen met de geconstateerde kenmerken van gebiedsontwikkeling uit de praktijk, zoals de type actoren, de procesgebonden factoren; mandaat, draagvlak, tijd die een belangrijke rol spelen en het divergerende en convergerende karakter van het proces. Tijdens het proces is de integratieve onderhandelingsmethode het meest effectief, vanwege de focus op meerdere actoren die langdurig met elkaar te maken hebben (Wesselink & Paul, 2010). Daarnaast moet de aandacht gelegd worden op relatie opbouw tussen de actoren en het creëren van win-win situaties. Bij dergelijke

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

processen komen diverse belangen bij elkaar en dit is de verbindende factor tussen alle actoren. Hierbij is de toepassing van de MGA zeer geschikt vanwege het vinden van elkaars belangen. Hier moet bewust voor gekozen worden door de betrokken actoren. De ‘waarom’-vraag kan helpen om achterliggende waarden en normen te achterhalen en de oplossingsruimte te vergroten. Hierbij is draagvlak voor het proces en vertrouwen en transparantie bij alle actoren van essentieel belang om daadwerkelijk te komen tot deze achterliggende belangen.

De rol van de coalitie planner tijdens complexe gebiedsontwikkelingsopgaven is van groot belang voor het in goede banen leiden van dit proces. De coalitie planner moet in staat zijn om maatschappelijke krachten op waarde te schatten en te blijven reflecteren op zijn eigen rol, om zo machtsmisbruik voor te zijn. Vanuit de data kan geconstateerd worden dat een proces uit meerdere fases bestaat, iets wat ontbreekt in de besproken literatuur. De coalitie planner is vooral van meerwaarde wanneer onderhandelingen gaande zijn met meerdere actoren. Gezien het feit dat onderhandelingen vooral plaatsvinden aan het begin van een proces, is het speelveld van de coalitie planner vooral gericht op de initiatie- en beslissingsfase. Het speelveld van de coalitie planner kenmerkt zich verder door de werkbare grens tussen verschillende organisaties die door de actoren worden vertegenwoordigd, waarbij het voldoende mandaat hebben cruciaal is. De coalitie planner wordt daarom ook wel ‘boundary worker’ genoemd (Van Meerkerk, 2014), die gezamenlijk kennis laat produceren door betrokkenen en tegelijkertijd open-minded moet zijn. Het succes van een coalitie hangt af van het persoonlijk gedrag en houding van de actoren en de coalitie planner zelf. De coalitie planner moet tijdens het proces ten allen tijde onafhankelijk zijn om zo vertrouwen te stimuleren. De persoon moet in staat zijn om diverse actoren te begrijpen en te verbinden, zodat iedere actor zijn eigen belang kan inbrengen en samen tot gedegen oplossingen kan worden gekomen. Er moet gezocht worden naar een gemeenschappelijke taal, benadering en omgangsvorm door de coalitie planner.

Hier kan ‘boundary-spanning’ een handig middel zijn om dit te bereiken (Cross et al., 2013). Centraal staan hierbij de woorden: Direction (richting geven), Alignment (verbinden van belangen) en Commitment (grenzen overwinnen om hoger doel te bereiken). Soms is verandering nodig bij de actoren om tot de gewenste oplossing te komen. Verandering is gebaseerd op vertrouwen en het draagvlak binnen de coalitie. Vertrouwen wordt gecreëerd door interactie en helpt vervolgens hoe actoren een vraagstuk bekijken en een oplossingsstrategie bepalen (Susskind, 2008). Een kernpunt voor een effectieve verandering is het inzicht krijgen over hoe gedachten, gevoelens en gedragingen voortkomen uit de interactie tussen persoonlijke factoren en de sociale situatie (Wesselink & Paul, 2010). Het is vooral mensenwerk en daarom is het niet gek dat een coalitie planner een rol als mediator aanneemt die omgaat met deze ‘zachte factoren’ in een veranderende context. Kleurendenken en rollenonderscheiding helpt de coalitie planner om actoren te analyseren en geeft een strategie voor een communicatiestijl. Improviseren is een belangrijke taak van een coalitie planner (Balanchandra, 2005). Door inzicht te hebben in de verschillende fasen van het proces, kan dit de coalitie planner verder helpen om een juist houding te geven die aanslaat bij de actor in de coalitie. Een kameleon die zich constant aanpast aan zijn omgeving wanneer de situatie hierom vraagt.

5.2 Beperkingen studie

Het is noodzakelijk om op te merken dat de geanalyseerde transcripten maar een deel van de werkelijkheid weergeeft. De resultaten en conclusies zijn op basis van ervaringen van procesmanagers met complexe gebiedsontwikkeling weergegeven. Echter wanneer andere procesmanagers gekozen waren op basis van de checklist, kan het zijn dat de onderzoeker hierdoor tot andere resultaten en conclusies was gekomen.

Ondanks de checklist waarin staat waar de respondenten aan moesten voldoen, bleek achteraf dat sommige respondenten verkeerd waren geselecteerd. Zo kon het af en toe lastig zijn om de respondent naar een hoger abstractie niveau te tillen en ze hierover te bevragen. Dit was bijvoorbeeld wanneer het aankwam op het benoemen van voorwaarden en factoren om win-win situaties te creëren. Echter mag ook gekeken worden

naar de onderzoeker zelf. Geconcludeerd kan worden dat de vragen wellicht te ambitieus en niet altijd even eenduidig waren vanwege de terminologie die gebruikt werd in de vragenlijst.

De resultaten zijn verder gebaseerd op acht ervaringen. Doordat iedere procesmanager te maken heeft met steeds weer een andere context als 'speelveld', zullen de resultaten niet één op één te generaliseren zijn. Het kan echter wel als inspiratiebron en/of referentie gebruikt worden.

Daarnaast is uit de conclusie naar voren gekomen dat onafhankelijkheid essentieel is voor coalitie planners. Daarom is een scheiding in de respondenten tussen publiek en privaat niet verstandig geweest omdat deze niet altijd onafhankelijk kunnen zijn. Vervolgens is het ook duidelijk geworden dat coalitie planners vooral actief zijn bij de initiatie- en beslissingsfase van een proces. Juist daarom zijn deze personen vooral geschikt voor het strategische en/of tactische en in mindere mate het operationele niveau. De respondenten die geïnterviewd zijn, waren vooral werkzaam op het tactische of operationele niveau. Daarom wordt zodoende in de volgende paragraaf een aanzet gegeven voor een onderzoek naar respondenten afkomstig van externe partijen, die geen belang hebben bij een project en op de twee hoogste schaalniveaus actief zijn.

Achteraf was het verstandiger geweest om ook een verschil aan te brengen tussen opdrachtgevende en opdrachtnemende actoren. Dit vanwege een duidelijke fase indeling in een proces van complexe gebiedsontwikkeling met de daarbij (veranderende) rollen door de tijd heen. Hierdoor zou een beter onderscheid gemaakt kunnen worden in proces- en rolgebonden factoren waardoor deze konden worden ingedeeld per fase en per type actor. Ook had meer een focus gelegd moeten worden op wat nou een proces is en wat een project inhoudt. Uit de resultaten viel op te merken dat dit van invloed is op het juist benoemen van factoren. De termen werden door respondenten door elkaar gebruikt. Zo waren sommige voornamelijk werkzaam in projecten en andere weer vooral in processen.

Ten slotte kan vastgesteld worden dat het tweeledige doel een beperking was. Het structureren van de data was door dit tweeledige doel een lastig karwei omdat data bij zowel proces- als rolgebonden factoren kon staan. Dit maakte het überhaupt lastig om conclusies te trekken.

5.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

Gelet op bovenstaande, waarbij onafhankelijkheid essentieel is voor coalitie planners, is het aan te bevelen om een vervolgstudie te doen naar coalitie planners die daadwerkelijk onafhankelijk zijn. Die geen belang hebben bij de uitkomst van een proces. Zo waren alleen De Bever en Veelenturf onafhankelijk omdat zij als externen werden ingehuurd bij een complex gebiedsontwikkelingsproces.

Naast onafhankelijkheid, is het ook aan te bevelen dat de respondenten werkzaam zijn in de initiatiefase en beslissingsfase omdat hier juist onderhandelingen het meest voorkomen in tegenstelling tot de uitvoeringsfase. Wellicht een kennisleemte in de literatuur.

Daarnaast kan het literatuuronderzoek worden uitgebreid met een studie naar terminologie over proces-, project- en programmamanagement. Vaak viel op te merken dat deze begrippen niet altijd voor iedereen even eenduidig waren. Dit maakte het lastig om factoren te benoemen. Het artikel van Pellegrinelli (2011): "What's in a name: project or programme?" kan als basis hiervoor dienen. Hiermee wordt gezorgd voor een verduidelijking van fases en welke rollen actief zijn per fase. Kan zo de rol van de coalitie planner per fase beter inzichtelijk worden gemaakt?

Ten slotte kunnen de benoemde factoren (proces en rol) verder worden uitgewerkt. Door op deze wijze erachter te komen wanneer welke factor gebruikt wordt en waarom, kan de effectiviteit van de coalitie planner worden vergroot. Een startpunt kan hierbij tabel twee zijn die op bladzijde vierenveertig is weergegeven en door Susskind (2008) is ontwikkeld.

5.4 Bijdrage aan de planologie

Deze studie heeft drie punten waar het een bijdrage levert aan de planologie. Zoals in de studie wordt gedefinieerd gaat planning over het bewust interveniëren in de leefomgeving. Interventies op zowel sociaal als fysiek vlak leiden tot een verandering in de verhoudingen tussen actoren en in de relaties tussen actoren en de omgeving (De Roo, 2013). Deze studie creëert inzicht in het veranderende landschap van planning door de tijd heen en daarmee de veranderingen die optreden in de verhoudingen tussen verschillende actoren. De studie geeft aan welke oorzaken hieraan ten grondslag liggen (o.a. de invloed van de mondige burger) en geeft aan welke effecten deze veranderingen hebben op de relaties tussen actoren in complexe gebiedsontwikkelingsprocessen.

Een tweede punt waar deze studie een bijdrage aan levert is dat het planologen inzicht biedt in onderhandelingen tijdens een besluitvormingsproces. De studie schetst grofweg twee strategieën (distributieve en integratieve) om te onderhandelen en legt uit wanneer welke strategie geschikt is voor bepaalde vraagstukken. Tevens geeft de studie een advies aan planologen, voor het inzetten van bepaalde technieken (aandachtspunten). Wanneer bijvoorbeeld sprake is van een speelveld met meerdere actoren, waarbij op basis van belangen wordt onderhandeld kan gebruik worden gemaakt van MGA. Mocht de kennis hierover bij een individuele actor achterlopen, is een professionaliseringslag in het aangaan van dergelijke processen binnen handbereik.

Het derde punt gaat in op het belang van coalitievorming en de rol van de (coalitie)planner tijdens het oplossen van een probleem. Zowel de theorie als het empirische gedeelte geven het belang van samenwerking aan bij het oplossen van complexe vraagstukken. De planoloog is een verbinder pur sang, hij of zij spreekt de taal van iedere actor en kan als geen ander het overzicht bewaren. De studie geeft inzicht hoe de nieuwe rol van (coalitie)planner vervuld kan worden in de wereld van coalities in de planologie. De studie geeft aan welke taak bij welke fase van het proces past en biedt een praktische toepassing hoe een coalitie gecreëerd kan worden tussen verschillende disciplines door middel van 'boundary spanning' (zie o.a. bijlage 1). Ten slotte is een aanbeveling gegeven voor huidige planologen die gebruikt kan worden ter inspiratie en/of implementatie (zie volgende hoofdstuk) in de werkzaamheden.

VI. Aanbevelingen

De laatste deelvraag die in deze studie is gesteld gaat over de aanbevelingen aan procesmanagers (coalitie planners). De vraag luidt: *“Wat zijn volgens het onderzoek geschikte aanbevelingen voor huidige coalitie planners?”* Eerder is in de methodologie vermeld dat de uitkomsten van deze studie niet generiek toepasbaar zijn voor alle coalitie planners (procesmanagers). Echter, de volgende aanbevelingen kunnen een les zijn voor huidige coalitie planners en helpen bij de begeleiding van dergelijke processen.

Ten eerste is het herziene conceptueel model een goede basis om als startpunt te gebruiken voor huidige coalitie planners. Het biedt hen inzicht in belangrijke concepten en geeft daarnaast aan hoe de coalitie planner theoretisch en praktisch, zijn rol kan invullen tijdens complexe gebiedsontwikkeling mocht de MGA gebruikt worden. Mocht voor de MGA gekozen worden door actoren, is het raadzaam om iedere betrokken actor op te leiden in de benadering. Op deze manier wordt het kennisniveau op peil gebracht en wordt ‘alliantievaardigheid’ gecreëerd zodat actoren een beter begrip voor elkaar hebben.

Ten tweede is het aan te bevelen dat gelet moet worden op de zachte kant van het begeleiden van een dergelijk proces. Houd bij de begeleiding van het proces (Direction) wel in de gaten dat dit zo minimalistisch mogelijk gebeurt, ‘keep it simple’ om zo alle actoren bij elkaar te houden. De inhoud moet uit de groep komen en is daarmee ook hun product.

Ten derde is het belangrijk te investeren in draagvlak (ook bestuurlijk) onder actoren, door met hen het gesprek aan te gaan of door te zorgen dat het proces inzichtelijk wordt gemaakt voor buitenstaanders. Bijvoorbeeld door het extern te promoten middels tekeningen of bijeenkomsten zodat binding met de lokale bevolking wordt gecreëerd. Een onafhankelijke houding van de coalitie planner is hierbij een vereiste als getracht wordt om belangen naar voren te halen om die vervolgens met elkaar te verbinden en zo win-win situaties te creëren. Zorg hierbij voor een mechanisme waardoor onafhankelijkheid ook daadwerkelijke bereikt wordt. Dit kan bijvoorbeeld door eigen werk ter reflectie aan te bieden bij de betrokken actoren van de coalitie. De betrokkenen moeten op hun beurt zorgen voor genoeg mandaat door in de eigen organisatie te vragen wat wel en niet kan. Als coalitie planner kan hiernaar gevraagd worden om dit inzichtelijk te maken met bijvoorbeeld de vraag: *“Wie beslist op welk moment van het proces?”*. Als het mandaat eenmaal duidelijk is bij alle betrokken partijen, kan door de coalitie planner ook verantwoordelijkheid worden gegeven aan deze betrokkenen. Op deze wijze voelen actoren zich gewaardeerd en wordt betrokkenheid gestimuleerd, wat vervolgens een positief effect heeft op de motivatie van iedere actor bij een dergelijk proces. Hiermee wordt de binding en de relatie versterkt, waardoor vertrouwen wordt opgebouwd. Vertrouwen is misschien wel de belangrijkste factor om een proces in goede banen te leiden. Om vertrouwen te laten groeien, kan gedacht worden aan: oprechte interesse tonen in de verschillende betrokken actoren, vroegtijdig transparant zijn in het proces en betrouwbaar overkomen.

Ten vierde kan kleuren denken, de coalitie planner helpen om actoren op een goede en constructieve manier te benaderen. Op deze manier kan de weerstand onder betrokken actoren worden verminderd en dit helpt het proces verder om die win-win situatie te behalen.

Ten slotte zijn in de literatuursectie drie figuren/tabellen gepresenteerd die van meerwaarde kunnen zijn voor huidige coalitie planners. Het eerste figuur is het DIAD-model van Innes & Booher (2010). Het model kan gebruikt worden om het onderhandelingsproces over complexe gebiedsontwikkeling effectiever in te richten en oplossingen sneller te implementeren. De tweede tabel is weergegeven in bijlage 1 en geeft aan hoe een gemeenschappelijke basis gecreëerd kan worden tussen actoren van verschillende disciplines door de coalitie planner. De derde tabel is tabel twee van deze studie. De tabel laat stapsgewijs zien, welke stappen te onderscheiden zijn bij een onderhandeling en welke taken hierbij worden verwacht van een coalitie planner.

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

VII. Reflectie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op het procesmatige gedeelte van deze studie. Het onderwerp waar deze studie over zou moeten gaan. Na het volgen van het vak ‘Coalition Planning’ was het onderwerp bekend. Volgens Covey (2014) doet men er verstandig aan om te beginnen met het einde voor ogen. Na het afstemmen van de inhoudsopgave met meerdere personen, is de opzet niet meer veranderd.

De doelstelling/missie welke ik bij het schrijven van deze thesis had, was dat ik persoonlijk ook iets zou hebben aan de informatie die ik vergaarde door het lezen van de literatuur en de interviews. Persoonlijke competenties die ik als individu kon vergroten en later kan gaan inzetten om bijvoorbeeld een project of proces in goede banen te kunnen leiden. Naar mijn inziens is dit behoorlijk goed gelukt, al is het maar in de opgedane bewustwording omtrent complexe gebiedsontwikkeling en hierbij vooral de menselijk kant. De missie die ik had was vanaf het eerste moment duidelijk toen ik ging werken aan deze studie bij Movares. Covey (2014, p. 115) geeft aan: “Zo’n missie wordt het criterium voor de beslissingen die genomen moeten worden. Het zorgt voor continuïteit en eenheid en geeft richting aan het proces. Daarbij is het proces net zo belangrijk als het resultaat.” Door deze heldere missie, heb ik altijd de periode in de gaten gehouden welke stond voor het schrijven van een thesis. Hierdoor had ik voldoende motivatie om zonder vertraging, een goed resultaat neer te zetten waar ik persoonlijk achter sta.

Als ik kijk naar pijnpunten van het proces, moet ik concluderen dat het conceptueel model en de vragenlijst opstellen voor de respondenten hiertoe behoren. De afstemming tussen deze twee onderdelen van de thesis is de basis van deze studie. Het tweeledige doel wat is besproken in paragraaf 1.3 hielp deze afstemming goed te kunnen uitdrukken. Telkens als gedacht werd aan een afwijking in de uitvoering van de studie, kon weer naar het doel gegrepen worden waardoor dit op deze manier houvast bood. Het doel betrof, een focus op het proces van gebiedsontwikkeling én de rol als procesmanager. Achteraf gezien was dit tweeledige doel misschien wel te breed en te ambitieus. In feite zijn het twee studies in één. Het past echter wel bij mijn karakter om het maximale uit alles te willen halen...

Het tweeledige doel was een leidraad voor de theorie en daarmee het conceptueel model. Het conceptueel model vormde de basis voor de vragenlijst die is gecreëerd. Na een consult met Ferry van Kann en Koen Bandsma, die mij beide op een andere gedachte hebben gebracht qua ontwerp, is het uiteindelijke conceptueel model tot stand gekomen. Een geslaagd ontwerp dat door de theorie per paragraaf is opgebouwd. Ook het analyseren van de empirie met de theorie was iets waar ik moeite mee had. Vooral het gestructureerd terug laten komen van de diverse onderdelen was iets waar ik hulp bij nodig had.

Het interviewen van de diverse respondenten vond ik erg leuk om te doen, maar ik heb dit tegelijkertijd ook als lastig ervaren. De afspraken voor de interviews met de respondenten konden snel gemaakt worden doordat ik namen had verkregen via Movares. Door het semi-gestructureerde karakter van de interviews kon ik snel tot een bepaalde diepte komen. Echter was de gewenste diepte die ik voor ogen had, niet altijd te bereiken. Het effect was dat sommige antwoorden daardoor soms wat oppervlakkig waren. Hiervoor steek ik de hand in eigen boezem en is het voor mij een leerpunt om te erkennen dat bepaalde kennis niet altijd evident is bij de respondent.

De hoofdvraag is naar mijn mening goed te beantwoorden. Het heeft geholpen dat ik relevante literatuur al vroegtijdig op het spoor ben gekomen door het vak Coalition Planning te volgen. De aanvullende informatie uit de interviews heeft daarnaast bijgedragen aan een extra dimensie qua kennisniveau. Het belangrijkste wat ik in deze periode als onderzoeker heb geleerd, is dat ik altijd ‘the bigger picture’ in de gaten heb kunnen

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

houden. Ik ken mezelf en wist dat ik vroeger nog wel eens kon struikelen over de details. Dit heb ik juist in deze periode proberen te voorkomen, door als het even tegen zat, diezelfde details even vooruit te schuiven en dit op een later moment weer op te pakken (ik zie gelijkenissen met de techniek van construerend en conflicterend onderhandelen☺). Dit heeft in mijn ogen uitstekend gewerkt en zo heeft deze methode bijgedragen aan een soepel verlopen proces. Daarnaast is in mijn ogen een planning of een goed plan de basis van iedere thesis (of grote projecten). Het geeft houvast in de dimensie van tijd, de component die zo belangrijk is bij dergelijke opdrachten (en eens te meer bij projecten).

Wat ik achteraf anders had willen doen op procesmatig vlak? Helemaal niets. Ik ben blij met de keuzes die ik heb gemaakt en heb het schrijven van een thesis ervaren als iets waar ik zelfstandig en op geheel eigen wijze aan kon werken. Iets wat blijkbaar bij mij past.

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

Referentielijst:

- Agranoff, R. & McGuire, M. (2003). *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Alter, C., & Hage, J. (1993). *Organizations working together*. Newbury Park, CA: Sage.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, Teunissen, J. (2005). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff B.V.
- Bakker, J.,B. Denters, M. Oude Vrielink and P. Klok (2012). Citizens' initiatives: how local governments fill their facilitative role, *Local government studies*, 38(4), 395-414.
- Balachandra, L., F. Barrett, H. Bellman, C. Fischer and L. Susskind (2005). Improvisation and mediation: Balancing acts, *Negotiation Journal*, 21(4), 425-434.
- Bandsma, K.V. (2016). *Een nieuwe kijk op regels in de ruimte: een studie over de vraag hoe regels in de ruimte ontstaan en ons handelen beïnvloeden*. Groningen: Faculty of Spatial Sciences, University of Groningen.
- Boelens, L. (2010). Theorizing practice and practising theory: Outlines for an actor-relational-approach in planning. *Planning Theory*, 9(1), 28-62.
- Boonstra, B and L. Boelens (2011) Self-organization in urban development: towards a new perspective on spatial planning. *Urban Research & Practice*, 4(2), 99-122.
- Brink, G. van den, Hulst, M. van, Graaf, de L. & Pennen, van der T. (2012). *Best persons; en hun betekenis voor de Nederlandse achterstandswijk*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Brown, R.B. (2006). *Doing Your Dissertation in Business and Management: The Reality of Research and Writing*. London: Sage Publications.
- Bruil, I. (2004). *Integrale gebiedsontwikkeling: Het stationsgebied 's-Hertogenbosch*. Amsterdam: Uitgeverij SUN.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods* (Third). New York: Oxford University Press Inc.
- Buuren, A. van & Edelenbos, J. (2004). Why is joint knowledge production such a problem?. *Science and public policy*, 31(4), 289-299.
- Caluwé, de L. & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen: Een handboek voor de veranderkundige (2^e druk)*. Deventer: Kluwer.
- Castells, M. (2000). *The rise of the network society: Economy, society and culture*. Cambridge: MA: Blackwell.
- Cilliers, P. (2005) Knowing complex systems, in: Richardson, K.A. (eds) *Managing organizational complexity; philosophy, theory and application*, 7-19, Greenwich: Information Age Publishing.
- Cilliers, P., & Spurrett, D. (1999). Complexity and post-modernism: Understanding complex systems. *South African Journal of Philosophy*, 18(2), 258-274.
- Connelly, D. (2007). Leadership in the collaborative interorganizational domain. *International journal of public administration*, 30(11), 1231-1262.
- Covey, S. R. (2014). *The 7 habits of highly effective families*. London: St. Martin's Press.
- Cross, R., Ernst, C., & Pasmore, B. (2013). A bridge too far?: How boundary spanning networks drive organizational change and effectiveness. *Organizational Dynamics*, 42(2), 81-91.

"De coalitie planner als kameleon?!"

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

- Daamen, T. (2005). *De kost gaat voor de baat uit: markt, middelen en ruimtelijke kwaliteit bij stedelijke gebiedsontwikkeling*. Amsterdam: Uitgeverij SUN
- Dunn, K. (2010). Interviewing. In: Hay, I. (Red.) *Qualitative research methods in human Geography*. Don Mills: Oxford University Press.
- Edelenbos, J. & Klijn, E. H. (2006). Managing stakeholder involvement in decision making: A comparative analysis of six interactive processes in the Netherlands. *Journal of public administration research & theory*, 16(3), 417-446.
- Edelenbos, J. & Klijn, E. H. (2007). Trust in complex decision-making networks a theoretical and empirical exploration. *Administration & Society*, 39(1), 25-50.
- Edelenbos, J. & Meerkerk, I. van (2016). Enabling context for boundary-spanning practices within complex urban governance networks. *AESOP Thematic Group on Planning and Complexity*, Bamberg.
- Emans, B. (2002). *Interviewen. Theorie, techniek en training*. Groningen//Houten: Wolters-Noordhoff B.V.
- Fisher, R. & Ury, W. (1991). *Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in, second edition*. London: Penguin Books.
- Flowerdew, R. & Martin, D. (2005). *Methods in Human Geography. A guide for students doing a research project*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Flyvbjerg, B. (2001). *Making Social Science Matter: Why social inquiry fails and how it can succeed again, 14th edition*. Cambridge: University Press.
- Flyvbjerg, B., Bruzelius, N. & Rothengatter, W. (2003). *Megaprojects and risk: An anatomy of ambition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Forester, J. (1982). Planning in the face of power. *Journal of the American Planning Association*, 48(1), 67-80.
- Franzen, A. & Zeeuw, F. de (2009). *De engel uit graniet. Perspectief voor gebiedsontwikkeling in de tijden van crisis*. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Gauthier, A. (2006). Developing Collective Leadership: Partnering. In: Multi-stakeholder Contexts, in: *Leadership is Global: Co-creating a More Humane and Sustainable World*. San Francisco: Shinnyo-en Foundation.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society, outline of the theory of structuration*. Los Angeles: University of California press Berkeley and Los Angeles.
- Gray, B. (2008). Intervening to improve interorganizational partnerships, in: Cropper, S., M. Ebers, C. Huxham and P. Smith Ring (2008) *The Oxford handbook of inter-organizational relations*. Oxford: Oxford Handbooks Online.
- Gray, D. (2012). *The Connected Company*. California: O'Reilly, Sebastopol
- Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action*. Boston: Beacon.
- Hajer, M. (2003). Policy without polity? Policy analysis and the institutional void. *Policy Sciences*, 36, 175-195.
- Hajer, M. (2011). *De energieke samenleving: op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Hajer, M., Grijzen, J. and Klooster, S. van 't (2010). *Strong Stories; How the Dutch are reinventing spatial planning*. Rotterdam: 010 Publishers.
- Hardin, G. (2009). The Tragedy of the Commons. *Journal of Natural Resources Policy Research*, 1(3), 243-253.
- Healey, P. (1997). *Collaborative planning: Shaping places in fragmented societies*. Vancouver: UBC Press.

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

- Healey, P. (1998). Building institutional capacity through collaborative approaches to urban planning. *Environment and Planning*, 30(9), 1531-1546.
- Healey, P. (2006). Transforming governance: challenges of institutional adaptation and a new politics of space 1. *European planning studies*, 14(3), 299-320.
- Heffen, van, O., Kickert, W.J.M., & Thomassen, J.J.A. (Eds.) (2000). *Governance in modern society: Effects, change and formation of government institutions*. Dordrecht: Kluwer Academic.
- Heylighen, F. (2008). Complexity and Self-organization. In: M. J. Bates & M. N. Maack (eds), *Encyclopedia of Library and Information Sciences*, 1-18, Oxford: Taylor & Francis.
- Holland, J. H. (1995). *Hidden order: How adaptation builds complexity*. Basic Books.
- Hong, L. & Page, S. (2001). Problem solving by heterogeneous agents. *Journal of Economic Theory*, 97(1), 123-63.
- Huys, M. & Gils, van M. (2010). Spatial Planning Processes: Applying a Dynamic Complex Systems Perspective. In: G. de Roo & E. A. Silva, red. *A Planners Encounter With Complexity*. Farnham: Ashgate Publishing Limited, 139-153.
- Ijbema, W. (2016). *Mag het ietsje donkerder?: Een onderzoek naar gemeentelijk verlichtingsbeleid en sociale veiligheid*. Groningen: Faculty of Spatial Sciences, University of Groningen.
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (1999). Consensus building and complex adaptive systems: A framework for evaluating collaborative planning. *Journal of the American planning association*, 65(4), 412-423.
- Innes, P. & Booher, D. (2003). *The Impact of Collaborative Planning on Government Capacity*, Working Paper 2003-3. Institute of Urban and Regional Development, University of California: Berkeley.
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (2004). Reframing public participation: strategies for the 21st century. *Planning theory & practice*, 5(4), 419-436.
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (2010). *Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy*. Londen: Routledge.
- Innes, J. E. & Rongerude, J. (2013). Civic networks for sustainable regions; Innovative practices and emergent theory. *Planning Theory & Practice*, 14(1), 75-100.
- Jaspers, K. (1919). *Psychologie der Weltanschauungen*. Berlin: Springer.
- Jong, M. de (2009). *Frisse Blikken; een andere kijk op de bestuurlijke aanpak van urgente projecten in de Randstad*. Ministerie van Verkeer en Waterstaat, Den Haag.
- Jong, J. de (2014). *Kunstig leiding geven in duurzame gebiedsontwikkeling*. Master thesis. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate
- Jong, M. de (2015a). *Adaptief samenwerken in verschillende coalities*. Geraadpleegd op 14-06-2016 via <https://www.twynstragudde.nl/blog/samenwerken-verschillende-coalities>
Amersfoort: Twynstra Gudde
- Jong, M. de (2015b). Vijf signatures voor samenwerking; inzicht in de handtekening van grenswerkers tussen organisaties. In: Twynstra Gudde, *SOMSAM-magazine*, Amersfoort.
- Jong, M. de (2016). Coalition Planning: directive, collective and connective ways of working on the interface of established institutions and individual aspirations. In: Roo, G. de & Boelens, L. (red.) *Spatial Planning in a complex unpredictable world of change; towards a proactive coevolutionary planning, introducing innovative non-linear perspectives within a 'Delta' planning arena*. Groningen: In planning.

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

- Kaats, E. and W. Opheij (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Kanter, R.M. (1994). Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, July-August (reprint 94405), 96-108.
- Karl, H. A., Susskind, L. E., & Wallace, K. H. (2007). A dialogue, not a diatribe: effective integration of science and policy through joint fact finding. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 49(1), 20-34.
- Kaufman, F. X., Majone, G., & Ostrom, V. (Eds.). (1986). *Guidance control and evaluation in the public sector: The Bielefeld interdisciplinary project*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Keats, D.M. (2000). *Interviewing. A practical guide for students and professionals*. Buckingham: Open University Press.
- Kerzner, H. (1987). Search of Excellence in Project Management. *Journal of Systems Management*, 38(2), 30-39.
- Klijn, E. H., Edelenbos, J., Kort, M., & van Twist, M. (2008). Facing management choices: an analysis of managerial choices in 18 complex environmental public—private partnership projects. *International Review of Administrative Sciences*, 74(2), 251-282.
- Klijn, E. H., Steijn, A. J. & Edelenbos, J. (2010a). The impact of network management strategies on the outcomes in governance networks. *Public Administration*, 88(4), 1063-1082.
- Koppenjan, J., & Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. London: Routledge.
- Krackhardt, D. (2003). The strength of strong ties: the importance of philos in organizations. In: Cross R., A. Parker and L. Sasson (eds), *Networks in the knowledge economy*, 82-105, New-York: Oxford University Press.
- Lawrence, T.B., Hardy, C. & Philips, N. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto institutions. *Academy of Management Journal*, 45(1), 281-290.
- Lax, David A. & James K. Sebenius (1986). *The Manager as Negotiator, Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: The Free Press.
- Machiavelli, N. (2010). *The prince*. Chicago: University of Chicago Press.
- Malhotra, D. & Bazerman, Max H. (2007). *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*. New York: Bantam Dell.
- Mandell, M. (Ed.). (2001). *Getting results through collaboration: Networks and network structures for public policy*. Westport: Quorum Books.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design; an interactive approach. 2nd red.* London: Sage Publications Ltd.
- Maister, D.H. (2001). *Maak waar wat je zegt*. Schoonhoven: Academic Service.
- Meerkerk, I. van (2014). *Boundary-spanning in Governance Networks. A study about the role of boundary spanners and their effects on democratic throughput legitimacy and performance of governance networks*. Doctoral thesis. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Meerkerk, I. van & Edelenbos, J. (2014). The Effects of Boundary Spanners on Trust and Performance of Urban Governance Networks. Findings from Survey Research on Urban Development Projects in The Netherlands. *Policy Sciences*, 24(1), 3-24.
- Metro (2009). *Amsterdam blunderde bij Noord-Zuidlijn*. Geraadpleegd op 27-11-2014 via <http://www.metronieuws.nl/onhold/amsterdam-blunderde-bij-noord-zuidlijn/dYBilo!n176533/>.
- Amsterdam: Metro Holland BV.

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

- Milward, H. B., & Wamsley, G. L. (1985). Policy subsystems, networks and the tolls of public management. In: K. I. Hanf & T.A.J. Toonen (Eds.), *Policy implementation in federal and unitary systems* (pp. 105-130). Dordrecht: Nijhoff.
- Nuiver, H., Reijerkerk, L., Rookhuizen, L., Schrijver, H., Wijffels, B. & Zijst, H. van (2008). *Verbinden met vertrouwen*. Assen: Uitgeverij Van Gorcum.
- O'Leary, Z. (2010). *The essential guide to Doing Your Research Project*. London: Sage Publications Ltd.
- Ooijen-Wanssum (2016). *Gebiedsontwikkeling Ooijen-Wanssum*. Geraadpleegd op 13-05-2016 via <http://www.ooijen-wanssum.nl/media/images/Impressie%20Wanssum,%20rondweg%20in%20oranje.jpg>
Ooijen-Wanssum: Studio Denk
- Ostrom, E. (2015). *Governing the commons*. Cambridge: Cambridge University Press.
- PBL & ASRE (2013). *Gebiedsontwikkeling en commerciële vastgoedmarkten, een institutionele analyse van het (over)aanbod van winkels en kantoren*. Amsterdam: Planbureau voor de Leefomgeving & Amsterdam School of Real Estate.
- Platform31 (2014). *Meer ruimte voor initiatief; organische stedelijke ontwikkeling: een tussenstand*. Den Haag.
- Projectcommittee Faster & Better (2010). *OPEN; het Sneller & Beter magazine met openhartige verhalen over participatie bij infrastructurele en ruimtelijke projecten*. Den Haag: Ministerie van Verkeer en Waterstaat en VROM.
- Raiffa, H., Richardson, J., & Metcalfe, D. (2002). *Negotiation analysis: the science and art of collaborative decision making*. Boston: Harvard University Press.
- Rauws, W.S., Cook, M. & Dijk, T. van (2014). How to Make Development Plans Suitable for Volatile Contexts?. *Planning Practice & Research*, 29(2), 133-151.
- Rice, S. (2010). Sampling in Geography. In: N. Clifford, S. French & G. Valentine, red. *Key Methods in Geography*. London: Sage Publishing Ltd., 230-252.
- Richardson, K. A. & Tait, A. (2010). The death of the expert?. *Complexity and Knowledge Management*, 23-39.
- Ritchie, S., Lewis, J., McNaughton Nicholls, C. & Ormston, R. (2014). *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers*. Los Angeles: Sage.
- Roo, G. de (2010). *Being or Becoming? That is the Question! Confronting Complexity with Contemporary Planning Theory*, in: G. de Roo & E.A. Silva, A Planner's Encounter with Complexity. Farnham: Ashgate Publ.
- Roo, G. de & Boelens, L. (2016). *Spatial Planning in a Complex Unpredictable World of Change*. Groningen: In planning
- Roo, G. de & Rauws, W. (2010). *De orde voorbij... Over complexiteit, chaos en transitie in de ruimtelijke ontwikkeling*. Amsterdam: Project Management Bureau Amsterdam.
- Roo, G. de & Voogd, H. (2013). *Abstracties van planning*. Groningen: In Planning
- Roobeek, A (2007). *The Networking Landscape; Navigation for the route to networking organizations*. Academic Service Computing.
- Rotmans, J. (2005). *Maatschappelijke innovatie, tussen droom en werkelijkheid staat complexiteit*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Salet, W. & Faludi, A. (2000). *The Revival of Strategic Spatial Planning*. Amsterdam: Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen.

"De coalitie planner als kameleon?!"

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.





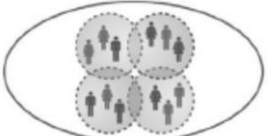

- Scharpf, F. W. (2006). The joint-decision trap revisited. *Journal of Common Market Studies*, 44(4), 845-864.
- Scholtes, H. H. M. (2012). *Transparantie, icoon van een dolende overheid*. Den Haag: Textera
- Simon, H.A. (1956). Models of Bounded Rationality. *Economic Analysis and Public Policy*, 1(1), 235-44.
- Sinek, S. (2009). *Start with why; how great leaders inspire everyone to take action*. London: Penguin.
- Singh, K. (2007). *Quantitative Social Research Methods*. London: Sage Publications Ltd.
- Susskind, L. E. (2008). Arguing, bargaining, and getting agreement. *Oxford Handbook of Public Policy*. London: Oxford University Press.
- Susskind, L. E. & Field, P. (1996). *Dealing with an angry public: The mutual gains approach to resolving disputes*. Simon and Schuster.
- Susskind, L. E., & Landry, E. M. (1991). Implementing a mutual gains approach to collective bargaining. *Negotiation Journal*, 7(1), 5-10.
- Susskind, L. E., McKearnen, S. & Thomas-Lamar, J. (1999). *The consensus building handbook: A comprehensive guide to reaching agreement*. Los Angeles: Sage Publications.
- Teisman, G.R. (2005). *Publieke management op de grens van chaos en orde, over leidinggeven en organiseren in complexiteit*. Den Haag: Academic Service.
- Ting-Toomey, S. & Kurogi, A. (1998). Facework competence in intercultural conflict: An updated face-negotiation theory. *International journal of intercultural relations*, 22(2), 187-225.
- Tzu, S. (2015). *The art of war*. Sheba Blake Publishing.
- Verhees, G. (2013). *Publiek-private samenwerking: adaptieve planning in theorie en praktijk*. Doctoral thesis. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen (Geraadpleegd op 10-05-2016 via: <http://irs.ub.rug.nl/ppn/355331616>).
- Verhees, F., & Verheij, S. (2016). DBFM: 'medicijn met bijwerkingen'; gezamenlijke risico's delen en stakeholders managen. *Media info groep: Rom*, 2.688, 32-35.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (2007). *Theory of games and economic behavior*. New Jersey: Princeton University Press.
- Voogd, J. H., Woltjer, J. & van Dijk, T. (2012). *Facetten van de planologie, 12^e druk*. Deventer: Kluwer.
- Wagenaar, H. (2007). Governance, Complexity, and Democratic Participation How Citizens and Public Officials Harness the Complexities of Neighborhood Decline. *The American Review of Public Administration*, 37(1), 17-50.
- Wesselink, M., & Paul, R. (2010). *Handboek strategisch omgevingsmanagement*. Deventer: Kluwer.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80, 103-124.
- Wolsink, M. (2000). Wind power and the NIMBY-myth: institutional capacity and the limited significance of public support. *Renewable energy*, 21(1), 49-64.
- Woude, M.M. van der (2008). *Praktijkgedis Mediation*. Deventer: Kluwer.
- Zeeuw, F. de, Franzen, A. & Rheenen, M. van (2011). *Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit: Wat NU te doen?* Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling Technische Universiteit Delft m.m.v. Akro Consult en Deloitte Real Estate Advisory. Oosterhout: OCC De Hoog media partners.

“De coalitie planner als kameleon!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

Bijlagen

Bijlage 1: Boundary spanning practices

Strategie	Proces (ter illustratie worden twee groepen weergegeven, dit kunnen meerdere zijn bij complexe gebiedsontwikkeling).	Effect op verandering
<p>1. Managen van grenzen: Gaat uit van de kracht van differentiatie en de behoefte aan autonomie, verscheidenheid en uniciteit bij groepen.</p>	<p>Bufferen:</p> 	<p>Definiëren en duidelijk maken van grenzen (bijv. rollen en verantwoordelijkheden) om cross-organisatorische veiligheid te creëren om verandering mogelijk te maken.</p>
	<p>Reflecteren:</p> 	<p>Faciliteren van informatie en perspectieven om cross-organisatorische bewustzijn en respect te creëren om verandering mogelijk te maken.</p>
<p>2. Creëren van gemeenschappelijke grond: Gaat uit van de kracht van integratie en de behoefte voor eenheid, veranderlijkheid en 'erbij horen' bij groepen.</p>	<p>Verbinden:</p> 	<p>Linken van groepen en overbruggen van verschillende groepen om cross-organisatorisch vertrouwen te creëren om verandering mogelijk te maken.</p>
	<p>Mobiliseren:</p> 	<p>Vervaardigen van gezamenlijk doel en gedeelde identiteit om ontwikkeling van gemeenschap, betrokkenheid en verantwoording te creëren om cross-organisatorische verandering mogelijk te maken.</p>
<p>3. Ontdekken van nieuwe grenzen: Gaat uit van de kracht van verschillende achtergronden en de integratie daarvan, het begin van de meest innovatieve en geavanceerde verander activiteit.</p>	<p>Vorbereiden:</p> 	<p>Ontwerpt en integreert groepsgrenzen om innovatie en afhankelijkheid te bevorderen om cross-organisatorische verandering mogelijk te maken.</p>
	<p>Transformeren:</p> 	<p>Brengt meerdere groepen bijeen voor een nieuwe richting en zorgt voor vernieuwde ideeën en mogelijkheden om cross-organisatorische verandering mogelijk te maken</p> <p style="text-align: right;"><i>(Cross et al., 2013)</i></p>

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

Bijlage 2: Toestemmingsformulier interview

Toelichting onderzoek:

Ik ben Wolbert van der Haar en doe op dit moment onderzoek naar coalitie planning in het kader van mijn afstuderen voor de Master Socio-Spatial Planning aan de Universiteit van Groningen. Mijn afstudeerbegeleider is Frits Verhees, Divisie directeur Ruimtelijk, Mobiliteit & Infrastructuur bij Movares in Utrecht. Mijn onderzoek gaat over coalities en heeft als titel: *“Decision making & Negotiations: the coalition planner as boundary worker in a multiparty environment during complex area development negotiations.”* Het onderzoek focust zich op twee punten. Enerzijds het besluitvormingsproces binnen een coalitie tijdens complexe gebiedsontwikkeling; welke aanpak wordt gehanteerd hoe om te gaan met een speelveld met meerdere actoren tijdens onderhandelingen. Anderzijds focus ik mij op de procesmanager die de onderhandelingen voorziet en welke rol hierbij wordt aangenomen om het proces in goede banen te leiden met als doel meerwaarde te creëren voor alle partijen. Vanuit mijn literatuuronderzoek heb ik een vragenlijst opgesteld om op deze wijze de praktijk te onderzoeken. De vragen gaan over gebiedsontwikkeling in het algemeen, coalities, het onderhandelingsproces en de rol als procesmanager. De hoofdvraag van deze studie luidt: *“Wat is de rol en hoe kunnen coalitie planners win-win situaties creëren tijdens het onderhandelingsproces in een coalitie bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven?”*

Toestemming interview:

1. Ik wil u graag interviewen om meer te weten te komen over uw ervaringen en rol als procesmanager bij complexe gebiedsontwikkeling opgaven. Dit duurt maximaal één uur.
2. Graag wil ik het interview opnemen zodat ik een nauwkeurig verslag kan verkrijgen van uw ervaringen. Alleen ikzelf heb toegang tot de opnames en/of transcripties.
3. Alles wat u zegt tijdens het interview wordt vertrouwelijk behandeld. In het geval dat u anoniem wenst te blijven wordt uw naam niet vermeld in het transcript en/of onderzoek.
4. De resultaten van dit interview worden gebruikt als data in mijn Masterthesis. De thesis kan in de toekomst gebruikt worden in (wetenschappelijke) publicaties.
5. Indien u akkoord gaat met de deelname aan dit interview kunt u te allen tijde:
 - a. Weigeren antwoord te geven op een vraag; op elk moment de opnameapparatuur uit te schakelen; op elk moment het interview te beëindigen;
 - b. Vragen stellen over het interview en/of onderzoek, hetzij tijdens of na het interview.

“Ik geef toestemming om geïnterviewd te worden op basis van de bovengenoemde condities.”

JA/NEE

“Ik wens anoniem te blijven.”

JA/NEE

“Ik wens een kopie te ontvangen van de resultaten?”

JA/NEE

Naam:

.....

Organisatie:

.....

Handtekening:

.....

Datum:

.....

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

Bijlage 3: Interviewschema

Interviewschema

“Welke proces- en rolgebonden factoren kunnen door procesmanagers in de praktijk geformuleerd worden om win-win situaties te creëren tijdens het (onderhandelings)proces in een coalitie bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven?”

Introductie:

1. Kunt u zichzelf allereerst voorstellen? (opleiding)
2. Wat is uw huidige functie en wat zijn uw dagelijkse werkzaamheden? (hoelang werkzaam)

Complexe gebiedsontwikkeling als context:

3. Kunt u een omschrijving wat voor u complexe gebiedsontwikkeling inhoudt?
4. Noem drie positieve en drie negatieve factoren die invloed hebben op het proces van gebiedsontwikkeling?

Coalities & Actoren:

5. Welke actoren zijn vaak/vooral betrokken bij complexe gebiedsontwikkeling?
 - a. Waarom willen actoren deelnemen aan het proces en welke belangen spelen een rol?
6. Zijn er volgens u verschillende coalitievormen te onderscheiden bij gebiedsontwikkeling?
7. Wat is de grootste verandering qua rollen van actoren binnen de coalities de laatste jaren?
 - a. En wat is de oorzaak hiervan volgens u?
 - b. Wat is de rol van tijd op actoren? (deadlines)

Onderhandelingsproces:

8. Kunt u beschrijven hoe het (onderhandelings)proces met meerdere actoren eruit ziet?
 - a. Is de gang van zaken altijd hetzelfde? Zo nee, waar ligt dit aan?
9. *Wanneer is een proces volgens u een succes en wat zijn de voorwaarden voor succes (sfeer)?
10. *Draait het bij een (onderhandelings)proces altijd om win-win situaties te creëren en welke factoren zijn hierbij van belang?
11. Hoe is het met het mandaat aan tafel bij actoren?
 - a. Merkt u een verschil tussen het individueel en collectief (coalitie) belang aan tafel?

Rol van de procesmanager:

12. *Hoe ziet uw rol eruit tijdens het in goede banen leiden van een proces?
 - a. En hoe probeert u een in het slop geraakt proces weer te activeren?
 - b. En welke eigenschappen moet een dergelijke procesmanager hiervoor bezitten?
13. *Wat is volgens u essentieel voor een effectieve proces inrichting en waarom?
 - a. Gebruikt u hiervoor technieken of manieren om win-win situaties te creëren?
14. Hoe zorgt u als procesmanager voor een verbeterde samenwerking (relatie) tussen alle actoren?
15. Hoe gaat u om met onvoorziene omstandigheden en situaties tijdens het proces?

Afsluiting

Dank u wel voor het gesprek.

“De coalitie planner als kameleon!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.

Bijlage 4: Transcripten interviews

(Apart document en is op te vragen bij de onderzoeker, contactgegevens zijn te vinden via de colofon.)

“De coalitie planner als kameleon?!”

De coalitie planner tijdens onderhandelingen in een speelveld met meerdere actoren bij complexe gebiedsontwikkelingsopgaven.