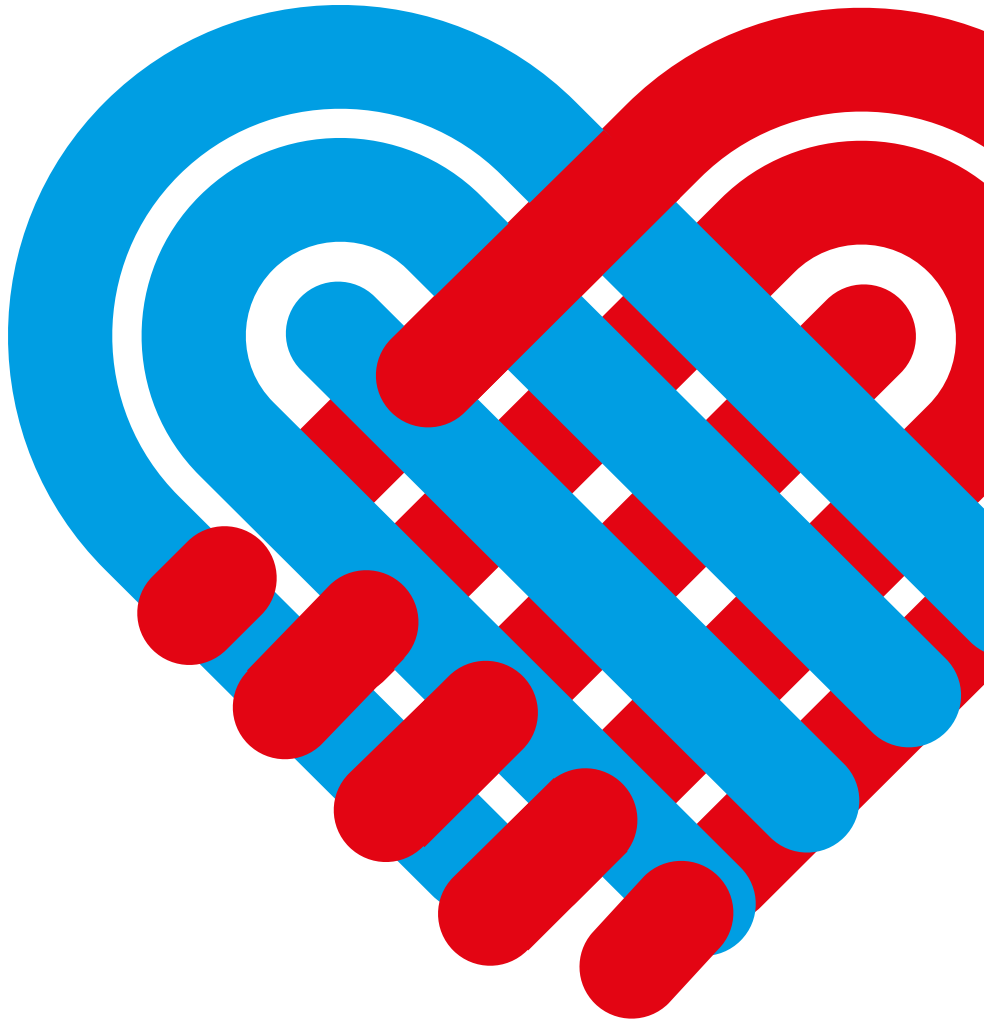


GEVRAAGD:

meer balans tussen **Ziel** & **Zakelijkheid**

Bulletin over vakmanschap, engagement en vertrouwen



De MCD bestaat 10 jaar. Voor het platform Gebiedsontwikkeling.nu de aanleiding voor een speciale productie. Een belangrijke trend die wij signaleren is de groeiende aandacht voor competenties en vaardigheden op het gebied van communicatie en gedrag. De MCD is bij uitstek de opleiding die hier van het begin af aan veel aandacht aan heeft besteed. In deze publicatie bundelen we een aantal interviews over vakmanschap, betrokkenheid en vertrouwen, samen met het verslag over een seminar over dit onderwerp. De inleiding is gebaseerd op observaties en noties van onze praktijkredactie, die bestaat uit oud-MCD'ers. Waar ligt volgens hen de urgentie voor gebiedsontwikkeling?

INHOUDSOPGAVE

<i>Inleiding pag.</i>	<i>2 - 3</i>
<i>Léon de Caluwé en Stefan Schuwer: 'Verandering als continu proces' pag.</i>	<i>4 - 7</i>
<i>Karin Laglas en Erik van de Loo: 'Verlicht leiderschap in complexe processen' pag.</i>	<i>8 - 11</i>
<i>Sandra Schruijer: 'Koester de verschillen!' pag.</i>	<i>12 - 14</i>
<i>Eva Boudewijn: 'Een goed team leidt tot een beter project' pag.</i>	<i>15 - 18</i>
<i>Verslag seminar 'Vakmanschap, Engagement en Vertrouwen' pag.</i>	<i>19 - 20</i>

Gebiedsontwikkeling gaat steeds meer over sociale innovatie

In het oog springt het belang van netwerken en samenwerken. Daarbij horen kernwoorden als transparantie en vertrouwen. Je doet het met elkaar, er is niet een partij meer die het geheel voor z'n rekening kan nemen. Rollen en fasen in de keten schuiven daarbij in elkaar. Het maken van verbindingen naar 'buiten' is heel persoonsgebonden, processen worden daarmee ook veel persoonlijker ingestoken. Het gaat om contacten, het opbouwen van samenwerking, elkaar dingen gunnen. Hierbij hoort ook: meer plezier in het werk. De cultuur van angst en overmatige controle moet dan ook zo snel mogelijk worden losgelaten.

Het winnen van vertrouwen is essentieel om een gedragen langetermijn-perspectief te bieden, dat als houvast kan dienen voor kortetermijn oplossingen. Een vertrouwensrelatie ontstaat vanuit aandacht, betrokkenheid en zorg. Een vlammetje dat ontbrandt vanuit het 'intrinsiek gemotiveerd zijn'. Vanuit trots en verbinding kan vertrouwen ontstaan. Maar ook zoiets 'simpels' als je afspraken na komen, je werk met overtuiging doen en samen iets aangaan. Als je dat bij elkaar herkent is een basis gelegd waarmee je steeds opnieuw weer voortgang kunt boeken in het proces.

Nieuw evenwicht

Vanuit dit perspectief lijkt de opgave voor gebiedsontwikkeling sterk naar de sociale kant te bewegen, naar sociale innovatie in een complexe samenleving waarin we het met elkaar moeten organiseren. Er ontstaat een beweging naar een nieuw evenwicht tussen overheid, markt en civil society. De eigen belangen moeten onderdeel worden van een gemeenschappelijk doel. Samenwerking zou juist gevoed moeten worden door het verschil. Maar eerlijkheid over en weer is dan essentieel. Op een ander vlak, bijvoorbeeld bij prijsvragen, wordt eerlijkheid helaas vaak juist niet beloond. Als marktpartij kun je dan beter een gevraagd programma uitwerken in plaats van kritisch mee te denken met het programma en de opgave. Op de realistische boodschap stelt men meestal geen prijs.

Gedrevenheid is essentieel, daarnaast is een goed verhaal nodig dat partijen bindt en daarmee verbindt. Want het is momenteel echt topsport dat wordt bedreven in de projecten, om alle kikkers in de kruiwagen te houden. De complexiteit is groot, en dat vraagt veel van alle betrokkenen, zeker aan de mens-kant van het verhaal. Sensitiviteit bijvoorbeeld: ogen en oren voor context en voor individuele

en gezamenlijke belangen. Anderzijds is complexiteit bij gebiedsontwikkeling nu eenmaal een gegeven, die je niet weg kunt organiseren. Binnen de complexe omgeving waarbinnen je als professional richting geeft aan projecten is de drieslag vertrouwen, betrokkenheid en vakmanschap daarom cruciaal.

Dynamiek

Hoe kan er onder het huidige gesternte toch ruimte worden gecreeërd om dingen mogelijk te maken? Dat vraagt ook om kleine, slimme, out of the box-oplossingen. Bijvoorbeeld door een event te organiseren, of door een kleine geldinjectie van een private investeerder of een fonds, of het instellen van een regelvrije zone. De mensen in het project die dit soort oplossingen tegenwerken moeten daarbij even worden 'geparkeerd'. In plaats daarvan moet een lijn worden getrokken met lokale stakeholders, zodat een proces ontstaat dat nieuwe dynamiek geeft. Doe iets wat los trekt in het gebied en trots genereert bij de mensen zelf. Er moet met andere woorden een urgentie vanuit het gebied ontstaan, een urgentie die verder gaat dan die van professionals die hun werk doen. De overheid moet daarbij vooral ruimte bieden. Door ontwikkelingen aan te zwengelen krijgen mensen weer vertrouwen in hun leefomgeving. Bied

perspectief en zorg ervoor dat mensen meedoen. Vaak blijken dingen wél te mogen als ze tijdelijk zijn. Door de veranderende, deels meer kleinschalige opgaven moeten ook organisaties zich aanpassen. Platte, horizontale organisaties die snel kunnen schakelen en efficiënt werken zijn nu essentieel. Ook hier speelt weer het belang van eerlijkheid en het (h)erkennen van elkaars drijfveren. Daarvoor zijn kijkjes in elkaars keuken nodig, ook buiten de projecten om. Want onbekend maakt onbemind. Ook een nieuw systeem van incentives bij beoordelingen, dat beloont op het voor elkaar krijgen van vooruitgang, kan zaken in positieve zin in beweging zetten. Voor de overheid geldt: buig de nee-cultuur om tot een dienstbaar 'help degene die aan je loket komt'. Helaas is er voor velen vaak nog het karrenspoor van je eigen manier van werken dat zo diep is uitgesleten dat het veel moeite kost om de kar eruit te trekken. We moeten van een afreken-cultuur toe naar een cultuur van het gesprek aan gaan en durven. Daarvoor zijn inspirerende leiders nodig, boegbeelden in een organisatie. Van zeggen naar doen. Dat neemt niet weg dat cultuurverandering tijd nodig heeft, om in te slijten. De MCD is hiervoor een prachtige leeromgeving, tijdens maar ook na de studie zoals de praktijkredactie illustreert.



Stefan Schuwer, lid van de Raad van Bestuur van Ymere

Léon de Caluwé, hoogleraar Advieskunde VU Amsterdam en partner bij Twijnstra Gudde

Verandering als continu proces

Verandering is de praktijk van alledag geworden. Dat geldt voor zowel gebiedsontwikkelingsprojecten als voor bedrijven. Bedrijven en processen bewegen mee met de maatschappij. Ontwikkelingsgericht denken is noodzaak geworden: het denken in termen van processen en transformatie in plaats van in eindbeelden of resultaten. De parallellen tussen gebiedsontwikkeling en organisatiekunde zijn opvallend. De nieuwe realiteit vraagt om andere competenties en processen en een continue gerichtheid op de behoeften van de gebruiker c.q. de klant. Wat kan de gebiedsontwikkeling leren van principes van samenwerken uit de sociale wetenschappen?

‘Voor oorlog is maar één partij nodig, maar vrede moet je met z’n allen willen.’

Hoogleraar Léon de Caluwé houdt zich dagelijks bezig met veranderprocessen, zowel in wetenschappelijke zin als in zijn adviespraktijk voor bedrijven en organisaties. Stefan Schuwer wordt in zijn dagelijkse praktijk bij Ymere geconfronteerd met de nieuwe realiteit en vraagt zich af of er vanuit andere vakgebieden een instrumentarium voor handen is waar ook de gebiedsontwikkeling haar voordeel mee kan doen. Schuwer: ‘De opgave verschuift naar transformatie,

naar aanpassing van het bestaande. Hoe kunnen we dat begeleiden en stimuleren, er vorm en inhoud aan geven? Zeker ook nu in de herstructurering voor corporaties de nadruk niet meer zozeer ligt op het fysieke, wat we gewend waren, maar de focus verschuift naar de meer zachte kant. Sport, scholen, het stimuleren van de jeugd. En: het zijn niet meer de organisaties, maar de mensen die bepalen wat er gebeurt.’

Hakken in het zand versus pioniers

In de organisatiekunde staan bedrijven en hun veranderprocessen centraal. Hoewel niet direct 1 op 1 over te brengen naar de gebiedsontwikkeling zijn er zeker parallellen en is er dus het nodige te leren van organisaties. Andere manieren van werken, gericht op de behoeften van de klant en maatschappij, vragen om andere competenties. Veranderingen roepen zowel in gebiedsontwikkeling als in bedrijven verzet op, hakken in het zand, maar ook zijn er de pioniers en de mensen die zich vol enthousiasme op het nieuwe storten. Inmiddels gaan veranderingen echter zo snel, dat verandering een bijna permanent proces is geworden, stelt De Caluwé. De verschillende fasen schuiven in elkaar: verandering is de praktijk van alledag geworden. ‘Bedrijven en organisaties blijven bewegen met de maatschappij. Het gaat nu niet meer om heel grote processen, maar op kleine stapjes, een

beetje duwen en trekken. Dat zijn geen schoksgewijze veranderingen, maar is een meer flexibel proces. De grote episodische veranderingen zijn naar de achtergrond verschoven.’

Ontwikkelingsgericht denken

Schuwer herkent de parallel met werken in de bestaande stad. ‘Je moet denken in wat op dat moment actueel is en daarmee de eindbeelden loslaten. Wat je doet is zeggen ik begin gewoon ergens en ik faciliteer een proces, zodat iets kan ontstaan waaraan op dat moment behoefte is.’ Gebiedsontwikkeling is mensenwerk. De Caluwé: ‘Zodra het verschijnsel mens om de hoek komt kijken, wordt het ingewikkeld. Mensen zijn op een eigenaardige manier gebakken, dat leidt tot allerlei botsinkjes.’ We kijken vanuit de bril van vechten óf samenwerken, stelt De Caluwé. Oftewel: of we proberen er iets voor onszelf uit te halen of we gaan

op zoek naar manieren om iets collectiefs te laten ontstaan. 'Het probleem daarbij is dat er maar één partij nodig is om het op vechten uit te laten draaien. Een partij kan een oorlog ontketenen, maar vrede moet je met z'n allen willen. Het kan soms erg moeilijk zijn om een coöperatief klimaat te laten ontstaan.'

Drijfveren erkennen

Dat is herkenbaar in de multi-actor processen van gebiedsontwikkeling, zegt Schuwer. 'Partijen willen wat met elkaar, zitten met elkaar om tafel, hoe kun je de sfeer van wantrouwen en het gevoel dat je tegenstanders van elkaar bent ombuigen in een coöperatief klimaat en collectief iets tot stand brengen?' 'Zachte' dingen spelen dan een belangrijke rol, zegt De Caluwé. 'Het helpt als je elkaar kent. Als je elkaar iets gunt en elkaars drijfveren erkent en accepteert. In de sociale wetenschappen zijn dit bekende principes van samenwerken. In de gebouwde omgeving lijken dit soort inzichten nog vrij nieuw. Wat is de mindset van de mensen aan tafel? Gaan ze het proces in vanuit het idee van oorlogvoeren of vanuit een collectieve doelstelling? De enige manier om wantrouwen tegen te gaan is open spel te spelen. Dat zal zowel het proces als de collectieve prestatie ten goede komen.'

Verzoenend leiderschap

We zijn deugden aan het verliezen, vreest De Caluwé, deugden in fatsoen, harmonie en samenleven. Het mechanisme van sneller en meer leidt er bijvoorbeeld toe dat omwille van de kijkcijfers de grenzen in televisieprogramma's steeds verder verlegd worden. De Caluwé: 'Het moet steeds schokkender, spectaculairder, etcetera. Het loopt uit de hand.' De crux is steeds: handel je puur vanuit eigen belang of vanuit het belang van zaken die met elkaar wilt bereiken? Ook voor het leiderschap van organisaties en processen heeft dat consequenties. Schuwer gelooft in verbindend leiderschap, handelend

vanuit begrip. 'Verzoenend leiderschap' noemt De Caluwé dat: het verzoenen van de verschillende werelden zodat de samenwerking productief wordt in plaats van een destructieve strijd.

Systeemdwang

Eigen verantwoordelijkheid, gelijkwaardigheid, respect: het zijn zaken die we in organisaties vaak afnemen van mensen. De Caluwé: 'Denken in organisaties brengt al machtsverschil met zich mee.' Organisaties leiden tot systeemdwang, waar de een beter tegen kan dan de ander. Wat helpt in gebiedsontwikkelingen is als de betrokken actoren ook 'een beetje mens kunnen zijn', aldus De Caluwé. 'Ze moeten leren hoe ze met anderen om gaan, begrip hebben voor hoe het bij de ander zit. Ga daar praktisch mee om, veel oefenen helpt.' Schuwer: 'We moeten vanuit onze eigen overtuiging ook leren luisteren, het echt belangrijk leren vinden wat bewoners ervan vinden.'

Maatwerk en menskunde

Het kijken naar het vak is radicaal veranderd. De kern van het vak nu is het vertalen van woonwensen naar woningen en woonomgevingen. De huidige realiteit laat ook zien dat als mensen iets niet willen, het niet gaat gebeuren. Tegelijkertijd kun je de wereld op wel 100 verschillende manieren veranderen, zegt De Caluwé. 'Er is een heel scala van mogelijke interventies beschikbaar. Daar moet je maatwerk in leren ontwikkelen. We zijn immers niet allemaal hetzelfde. Feitelijk ben je bezig met menskunde: leren inschatten wat voor wie en op welke plek nodig is, en hoe je dat kunt bewerkstelligen. Het oefenen door simulaties is daarom belangrijk voor het onderwijs. Wat gebeurt er eigenlijk op menselijk vlak en hoe draagt dat bij aan het proces en aan het resultaat? Bouwkundigen zouden meer moeten samenwerken met de sociale wetenschappen. Daarmee kun je kennis en vaardigheden toevoegen in samenwerkingsprocessen.'

Handreikingen

- *De opgave verschuift naar transformatie, naar aanpassing van het bestaande. Dit vraagt om nieuwe competenties.*
- *De fasen schuiven in elkaar. Met kleine stapjes komen we verder. Verandering is een permanent en flexibel proces geworden, zowel in organisaties als in gebiedsontwikkelingen.*
- *Elkaar kennen en iets gunnen helpt bij het totstandkomen van een coöperatief klimaat. De enige manier om wantrouwen tegen te gaan is open spel te spelen.*
- *Verzoenend leiderschap is noodzakelijk om tot een productieve samenwerking te komen.*
- *Gebiedsontwikkeling wordt menskunde: leren inschatten wat voor wie en op welke plek nodig is, en hoe je dat kunt bewerkstelligen.*



Erik van de Loo, psycholoog, organisatiekundige en partner bij Phyleon en hoogleraar aan de Vrije Universiteit en INSEAD

Karin Laglas, decaan van de faculteit Bouwkunde aan de TU Delft

Verlicht leiderschap in complexe processen

Karin Laglas pleit voor meer aandacht voor leiderschap bij de ontwikkeling van de gebouwde omgeving. Dit is volgens Laglas des te urgenter omdat de opgave voor de gebouwde omgeving steeds complexer wordt. Er is daarom dringend behoefte aan professionals met visie, focus, procesvaardigheid én gedrevenheid om de toenemende complexiteit te ontrafelen en gebiedsontwikkeling in goede banen te leiden.

Erik van de Loo is gespecialiseerd in ingrijpende veranderingsprocessen in organisaties, cultuur en leiderschap. Wij vroegen Van de Loo om een reactie op de intreerede van Laglas over verlicht leiderschap. Daarin betoogt zij dat we inmiddels leven in een maatschappij waarin multi-party-management steeds belangrijker wordt, en tegelijkertijd steeds ingewikkelder. Volgens Van de Loo draait het daarbij niet om procesvaardigheden alleen. 'Een van de essenties van succesvol leiderschap zit in het inbrengen van kennis in de processen. De crux zit in de combinatie van inhoud en proces. Het is een illusie om te denken dat als het proces maar goed gaat, er vanzelf een oplossing uitrolt.'

Multi-player-management

Van de Loo herkent de snel toenemende complexiteit in processen, die Laglas in haar inaugurele rede signaleert. Van de Loo: 'Om iets tot stand te brengen zijn al gauw meer dan tien stakeholders betrokken. Iedere partij afzonderlijk kan het verpesten, maar niemand kan het alleen. Je bent tot elkaar veroordeeld. De huidige opgaven in de bouw en ruimtelijke ordening worden ook steeds complexer, zoals transformatie en herontwikkeling.' Innovatie is voor Van de Loo een belangrijk begrip. Hij definieert innovatie als het maken van verbindingen, het bij elkaar brengen van gebieden die nog niet aangesloten waren. Vaak gaat dat via personen die over kwesties nadenken en als in een blind date dingen samen weten te brengen. Cruciaal in processen is het volgens hem om deze niet primair technisch in te steken, maar vooral ook als sociale processen te zien, waarin bepaalde regels gelden. De leider van vandaag moet

vooral ook aan dit soort sociale processen leiding kunnen geven.

Eigen identiteit

Voorheen vertrouwde, vaststaande rollen zijn aan verandering onderhevig, zoals Laglas constateert in haar oratie. Van de Loo kan zich vinden in haar voorstel om bijvoorbeeld het 'script van de architect' op onderdelen een update te geven. Aangepast niet alleen aan de multi-player-werkelijkheid maar ook nog eens aan de toenemende inter-organization van dergelijke netwerken, oftewel: de netwerken opereren in en scheren langs een veelheid van andere netwerken, die elkaar over en weer beïnvloeden. Om het maar eens nóg ingewikkelder te maken. Daarbij zijn Laglas en Van de Loo het eens dat het succesvol voeren van processen niet draait om procesvaardigheden alléén. Een van de essenties van succesvol leiderschap zit in het inbrengen van kennis in de processen. Van de Loo: 'Dat geldt

overigens niet alleen voor de leider maar voor álle betrokkenen. Het is cruciaal dat actoren hun eigen identiteit inbrengen en bewaren gedurende het proces.’ Laglas vult aan: ‘Voor de ontwerper is die identiteit het ambacht van ontwerpen, met onder meer het vermogen tot integreren’.

Belangentoneel

Voor INSEAD (een prestigieuze Franse Business School) werkt Van de Loo met simulaties. In een game worden 36 deelnemers verdeeld over 6 stakeholders die samen een hotelcomplex op een eiland moeten herontwikkelen. De stakeholders zijn naast het plaatselijk bestuur en de hoteleigenaar een bank, investeringsgroep, actiegroep en luchtvaartmaatschappij. De deelnemers krijgen een briefing over de eigen rol en over het geheel. Vervolgens moeten ze een inschatting gaan maken van ‘wie ben ik en wat vermag ik in het proces?’ en gaan de stakeholders met elkaar aan tafel. Het is interessant om te zien hoe de groepen zich organiseren en hoe de communicatie verloopt, zegt Van de Loo. ‘Meestal zie je dat ze gelijk de inhoud inschieten. Ze zetten in op macht. En vragen zich niet af hoe de ander zich voelt of wat hem beweegt. Ze starten meteen de onderhandeling, er ontstaat een belangentoneel nog voordat het proces goed en wel georganiseerd is. Iedereen is op zoek naar erkenning, naar een bevestiging dat ze mee tellen. De belangen gaan op de loop met partijen, met name met de machtigste onder hen. Er is aan de start van het proces een vrije ruimte nodig, waarin uitwisseling plaats kan vinden zonder dat er al sprake is van een onderhandelingsituatie.’ Laglas: ‘Dit is heel herkenbaar in de gebiedsontwikkelingspraktijk. Ik heb het persoonlijk ervaren in projecten hoe fout het is om geharnast in een proces te gaan zitten. Direct op inhoud focussen: ‘Dit is mijn plan!’ Als je een paar keer meemaakt hoeveel last je kunt hebben van zo’n houding in combinatie met een volhardende actiegroep of negatieve pers,

dan weet je hoe belangrijk het is om echt contact te maken. Uiteindelijk werkt dat het beste.’

Achterban

Veel processen zijn primair angst gedreven, constateert Van de Loo. Iedereen probeert aan tafel ervoor te zorgen dat de rest niet zonder haar of hem kan. Daarom hebben partijen de neiging om een te grote broek aan te trekken, hun eigen belangrijkheid te overdrijven. Van de Loo: ‘Dat is heel dom, want het maakt de relatie stuk.’ Processen lopen bovendien dood als partijen vergeten dat ze ook nog een achterban te bedienen hebben. Aan tafel kunnen ze het eens worden met elkaar, maar als ze het niet uit kunnen leggen aan hun achterban is dat vaak de doodssteek voor het proces. Laglas: ‘De mensen zijn de dragers van de ideeën. Dan is het goed om eerst eens aan elkaar te vragen wie ben je, hoe ziet je achterban eruit en hoe verhoudt je je tot je achterban?’

Inhoud

Succesvol gedrag in complexe processen begint met de erkenning en het besef dat het er toe doet om processen op de juiste manier in te steken en dat toenemende complexiteit een deel van onze werkelijkheid is. De voorzitter of leider van het proces heeft een rol van bewustmaking bij andere partijen. Van de Loo is net als Laglas sceptisch over de in projecten vaak gebruikte Mutual Gains Approach (MGA). Van de Loo: Het is een illusie om te denken dat als er een proces op gang komt, er vanzelf een oplossing uitrolt. Er zijn in ieder proces specifieke, vakmatige zaken waar je echt rekening mee moet houden. Je kunt niet een proces voeren zonder inhoud. Realiteitszin is dan ook onmisbaar in succesvolle projecten, naast zoiets als passie, energie, out of the box-denken. MGA past voor mij in de categorie wishfull thinking. Wensen moeten in balans zijn met wat vakmatig wel en niet kan.’

Valkuil

Leiders zijn in processen de mensen met het totaaloverzicht, die echter op moeten passen voor de eigen valkuil. Van de Loo: ‘Goede leiders moeten juist ook een deel los kunnen laten. De mensen moeten zelf het proces kunnen dragen. Wél nodig zijn zaken als procesbewaking, het proces kunnen omvatten en sturen. Maar niet in de zin van: geef het allemaal maar aan mij. Hetzelfde geldt voor een opdrachtgever. Als die een proces helemaal naar zich toe wil trekken komt dat neer op het proces om zeep helpen.’

Laglas: ‘In de gebiedsontwikkelingspraktijk zie ik twee rollen voor een opdrachtgever. Hij kan procesleider of participant zijn. Een opdrachtgever moet in staat zijn om een vraag te formuleren en niet met dwingendheid in de groep te gooien. Hij moet begrijpen dat het proces kansen kan bieden die hij zelf niet had kunnen bedenken. En omgekeerd moet een architect in staat zijn om zich in te leven in de wereld van de opdrachtgever, zonder het helemaal met hem eens te zijn. Je hoeft niet iemands mening te delen maar wél bereid te zijn om er vervolgens mee aan de slag te gaan.’

Handreikingen

- *Innovatie ontstaat door het leggen van verbindingen.*
- *Schiet niet direct in de inhoud of de onderhandeling, maar focus eerst op het proces en de deelnemers daar aan. Creëer ruimte aan de start van het proces voor uitwisseling.*
- *Goede leiders stellen de juiste vragen, bewaken het proces en zijn in staat om los te laten.*
- *Een van de essenties van succesvol leiderschap is het inbrengen van kennis in de processen.*



Sandra Schruijer, hoogleraar Organisatiewetenschap aan de Rijksuniversiteit Utrecht

Koester de verschillen!

Sandra Schruijer is opgeleid als organisatiepsycholoog en werkt zowel in de wetenschap als in de praktijk. Multi-actor samenwerkingsprocessen zijn daarbij haar specialisatie. Schruijer is wars van denken in verkokering. 'Als er geen rivier loopt, hoef je ook geen bruggen te slaan.' De psychologie gaat over emotionele processen, zoals weerstand, angst en de behoefte om je ergens mee te identificeren. Schruijer: 'Jaloezie, hoop, verwachtingen, verdriet: allemaal emoties die het werk en de manier waarop organisaties functioneren beïnvloeden, maar het eerste managementboek moet er nog over worden geschreven. Over emoties wordt op de werkvloer niet gepraat, laat staan dat emoties in samenwerkingsprocessen met veel actoren en een grote groepsdynamiek aan bod komen. Mensen willen quick fixes, het benoemen, analyseren en veranderen van emotionele processen behoort daar niet toe.'

Intentie en emotie

Schruijer is geïnteresseerd in emoties die ontstaan in relaties, in bepaalde contexten. 'Wat gebeurt er rond de tafel in samenwerkingsprocessen? Welke rol speelt bijvoorbeeld de achterban? Zijn onderhandelaars aan tafel bang voor de reacties van hun achterban? Zowel in intentie als in emotie is de achterban wel

degelijk aanwezig in het proces. Waar ik op gericht ben is het vergroten van de ruimte in het hier en nu, het vergroten van de mogelijkheden. Dat begint met het benoemen en analyseren van wat er aan de hand is. Mensen zijn vaak gevangen in hun eigen constructie van de werkelijkheid.'

Noodzaak tot samenwerking

De noodzaak tot samenwerking is in de gehele maatschappij aan het toenemen, dat geldt niet alleen voor gebiedsontwikkelingsprocessen. De werkelijkheid is veel complexer geworden, onder meer door de individualisering die de vertrouwde, vaste verbanden doet oplossen. Ook in de gebiedsontwikkeling worden verbanden en belangen in toenemende mate diffuus. Duidelijke groepen met een helder belang zijn er steeds minder. Schruijer: 'Doordat het belang van samenwerking zo groot is, is het extra belangrijk om het groepsproces te onderzoeken, maar niet vanuit de roep om quick-fixes en een vermeende rationaliteit. Representant zijn van een partij is een moeilijke rol, want organisaties zijn nooit eenduidig, laat staan als er sprake is van wisselende coalities. Het emotionele leven in dergelijke processen staat altijd in functie van het bereiken van de eigen belangen en van de gemeenschappelijke

doelen. Dat levert spanningen op: wordt er wel naar ons geluisterd, zijn er voldoende middelen? Die onderhuidse spanningen, die een proces mede-bepalen en zelfs kunnen beheersen, worden niet altijd voldoende onderkend.'

Onder tafel

De dooddoener dat er 'vertrouwen' moet zijn tussen personen en partijen onderling voor het welslagen van een samenwerkingsproces is feitelijk een rationeel statement, zegt Schruijer. 'En wat doe je als er geen vertrouwen is? Vertrouwen is iets dat in alle gevallen eerst opgebouwd moet worden. Daarbij heb je per definitie met spanningen te maken. Het ga je daarmee om? Het gaat mij dan met name om de laag van de onbewuste spanningen. Die laag probeer ik ruimte te geven en daarmee de arena te vergroten, waardoor kansrijke perspectieven ontstaan. In een situatie waarin mensen

zich bewust worden van waar ze in zitten kan er vertrouwen ontstaan. Ook al omdat men dan ontdekt dat allemaal in hetzelfde schuitje zitten.'

Eigenbelang

Een andere factor die samenwerkingsprocessen vaak belemmert is het feit dat veel mensen bang zijn om het harmoniemodel te verstoren. 'Er wordt vaak krampachtig vastgehouden aan een sfeer van harmonie en 'we zijn het eens', maar samenwerkingen verlopen veel succesvoller als mensen hun eigenbelang goed in het oog houden, ook als dat botst of lijkt te botsen met de belangen van de andere partijen. Maar samenwerking kan niet zonder eigenbelang, de samenwerking is immers een middel om naast het hoger gelegen doel het eigen belang te realiseren. Het is én én. Als mensen het eens zijn om het eens zijn schiet je je doel voorbij. Schruiver: 'Samenwerking gaat erom hoe er tot een gedeeld doel kan worden gekomen waarin ieder zijn eigen belang kan herkennen. Door het samenbrengen van de verschillende belangen, identiteiten en uniciteiten bereik je met elkaar het hogere doel. Maar let op, het gaat dus om een gedeeld doel, niet een gedeeld belang. Ieder heeft zijn eigen belang en die uniciteit moet je in een proces overeind kunnen houden. Pas dan lever je meerwaarde ten dienste van het te bereiken doel.'

Wij-zij denken

Zeggen dat je het ergens niet mee eens bent is dus juist iets positiefs. Als er conflicten ontstaan is het van belang om het onderscheid te maken tussen taak-conflicten en relationele conflicten. Schruiver: 'Samenwerking gaat over verschil. Je moet met verschillen om kunnen gaan. Het is een kwestie van samen verder zoeken. In een samenwerking moeten de relevante verschillen juist in stand worden gehouden.' Het is overigens een normaal menselijk proces dat waar er verschillende partijen aan tafel zitten

je niet ontkomt aan het denken in wij-zij. Mensen willen hun superioriteit laten zien, zegt Schruiver. Taakgerichte conflicten zijn constructief voor de samenwerking, maar het gevaar is dat ze kunnen ontaarden in een relationeel conflict. Schruiver: 'In het geval van relatieconflict gaat het erom of partijen gezamenlijk bereid zijn om te begrijpen waar dat vandaan komt, en of ze bereid zijn de relatie te repareren, om met elkaar in contact te blijven en ervan te leren voor het vervolg van het proces. Overigens verwarren mensen passie vaak met agressie, en maken ze dingen persoonlijk die helemaal niet persoonlijk zijn, maar gaan over de zaak.'

Spoken aan tafel

Gecompliceerd wordt het omdat mensen in verschillende rollen aan tafel zitten. Piet zit er als Piet, maar ook als vertegenwoordiger van organisatie X, en vaak ook nog vanuit een specifieke expertise. Het kan gebeuren dat de mensen die aan tafel zitten, de voorhoede van een organisatie vormen. Vaak willen zij wel van alles, maar krijgen ze het er bij hun organisatie niet doorheen. Daardoor kunnen zij noch het organisatiebelang, noch het gemeenschappelijke doel dienen. Cruciaal is immers of de organisatie mee kan of niet. Ook zitten er vaak spoken aan tafel, zoals de (niet-lijfelijk aanwezige) minister. Minder gemakkelijk is het dealen met de spoken waar actoren zich vaak niet eens bewust van zijn: je eigen spoken. 'We hebben allemaal onze onbewuste spoken, de leerervaringen uit het verleden waar we ons niet meer bewust van zijn, onder meer over ervaringen aangaande samenwerkingsprocessen. Je kent jezelf echt niet zo goed als je denkt.'

Koplopers én peloton nodig

Een onafhankelijke voorzitter of collaborative leader zou iemand kunnen zijn die in positie is om de spoken ter sprake te brengen op het moment dat ze verhinderen dat het gemeenschappelijke

doel gerealiseerd wordt. Hij kan ruimte creëren waarin mensen naar zichzelf en naar elkaar kunnen kijken. Waar je voor moet zorgen is ruimte in het proces, waardoor mensen hun rol in het proces zo optimaal mogelijk kunnen vervullen. Daarbij hoort een bewustzijn van emotionele processen die spelen.' In het samenwerkingsproces heb je zowel de koplopers als het peloton nodig. De voorhoede moet je koesteren, want zonder pioniers in de snuffelfase gaat er niets gebeuren. Maar de meest succesvolle samenwerkingen zijn die waarbij er zo breed mogelijk is ingezet op de aanwezigheid van (mogelijke) stakeholders.

Pas ook op voor de mensen die je niet uitnodigt, want daarmee kweek je je eigen verzet. Voor conflictbeheersing bestaat geen 'rood boekje' met handvatten, het is eerder een kwestie van goed kunnen luisteren, belangen inventariseren en zaken bespreekbaar kunnen maken. Sandra Schruiver: 'Zitten de juiste mensen aan tafel? Welke condities zijn minimaal nodig om met elkaar in gesprek te raken? Hoe gaan we het proces aansturen? Hoe bouw je vertrouwen op? Maar het begint allemaal met de bereidheid om te luisteren en partijen te erkennen in hun identiteit en belangen.'

Handreikingen

- *Vertrouwen is altijd iets dat opgebouwd moet worden, het is er niet vanaf het begin. Je bouwt vertrouwen op door ruimte te creëren voor elkaars belangen.*
- *De mogelijkheden vergroot je door het benoemen en analyseren wat er aan de hand is, ook in emotioneel-relatieel opzicht.*
- *Samenwerkingen verlopen succesvoller als mensen hun eigen belang goed in het oog houden. In een samenwerking moeten de relevante verschillen juist in stand worden gehouden. Vanuit het eigen belang wordt gestreefd naar een gemeenschappelijk doel.*
- *Maak het vooral niet te persoonlijk: veel conflicten zijn gerelateerd aan de zaak, maar worden in de persoonlijke sfeer getrokken.*
- *Mensen zitten vaak met verschillende rollen aan tafel. Maar ook de 'spoken' zoals de achterban en je eigen ervaringen spelen een rol in het proces.*



Eva Boudewijn, organisatiesocioloog en partner bij Motion Consult

Een goed team leidt tot een beter project

Een groot aantal partijen met een flinke spanning tussen de belangen én een gezamenlijke opgave: iedere samenwerking in gebiedsontwikkelingsprojecten wordt er door getekend. Eva Boudewijn begeleidt teams in het optimaliseren van hun samenwerking. 'Er is in processen veel te winnen in termen van tijd, geld en kwaliteit als je van het begin af aan een goed functionerend team hebt.'

Voorbij de sociale wenselijkheid

Eva Boudewijn begeleidt teams vastgoed-, bouw- en infra-sector die min of meer tot samenwerking zijn veroordeeld. De rode draad is een groot aantal stakeholders en belangen, waarbij alle partijen elkaar nodig hebben om iets voor elkaar te krijgen, maar er ook altijd een spanning is tussen de verschillende belangen. Projecten zijn vaak zó complex, dat ze heel veel vergen van de samenwerkende partners, zegt Boudewijn. 'Er staat in de meeste projecten grote druk op de samenwerking. Bijvoorbeeld door de politieke context, of de beperkte tijdspanne of de grootschaligheid van de opgave. Een goed team ontstaat als je bereid bent om

daar aan de voorkant met elkaar aan te werken.' Al in de aftast-fase kan er veel mis gaan waardoor de samenwerking niet goed of niet optimaal op gang komt. Bij de start is het vaak eerst de kat uit de boom kijken: wat is mijn plek in het geheel, welke invloed heb ik, hoe komen besluiten tot stand?' Dit is de fase waarin veel mensen sociaal wenselijk gedrag vertonen; ze willen immers geaccepteerd worden. Boudewijn: 'Vanuit dat sociaal wenselijke gedrag zijn mensen terughoudend en voorzichtig in hun uitspraken. Dit leidt vaak tot vaagheid en interpretaties: een potentiële bron van teleurstelling en onenigheid.' Het doel is dan ook om voorbij het sociaal wenselijk gedrag te komen en

Handreikingen

- Een goed team ontstaat door daar aan de voorkant met elkaar aan te werken.
- Het uitspreken van verwachtingen voorkomt teleurstelling en conflict verderop in het proces.
- Openheid en een veilige sfeer zijn onmisbare ingrediënten in een samenwerking. Vertrouwen is een resultante van een open contact en bouw je op door consistent gedrag.
- Het ego speelt een functionele rol: het stelt mensen in staat om zich te manifesteren en op te komen voor hun belangen.
- In conflictsituaties moet het contact hersteld worden en moeten mensen zich gehoord voelen.
- Er is in processen veel te winnen in termen van tijd, geld en kwaliteit als je van het begin af aan een goed functionerend team hebt.

een zodanige veilige setting te creëren, dat mensen vanuit een sfeer van vrijheid kunnen zeggen hoe ze écht tegen een situatie of probleem aan kijken. Zonder angst om er 'uit te liggen'.

Openheid

Door elkaar beter te leren kennen ontstaat er meer openheid. Zo ontstaat er eerder een klimaat van begrip voor elkaar en de bereidheid om elkaar tegemoet te komen. Tegelijkertijd moeten mensen zich bewust zijn van hun achterban, en hun belangen expliciet kunnen maken. Boudewijn: 'Door uitwisseling ontstaat inzicht en komt op tafel wat wezenlijk van belang is. Belangrijk is ook dat daarbij de verwachtingen over en weer worden uitgesproken. Als die niet aan de voorkant expliciet worden gemaakt kweek je je eigen teleurstelling met alle gevolgen van dien.' Openheid en veiligheid zijn onmisbare ingrediënten in een samenwerking. Eva Boudewijn: 'Natuurlijk is openheid spannend: wat

gaat de ander doen met die informatie? Maar het is van wezenlijk belang voor het gemeenschappelijke resultaat dat je dat risico durft te nemen. Mijn ervaring is dat ieder mens de goede intenties heeft. Maar de angst voor misbruik is vaak groter.' Ego speelt altijd een rol, als het goed is een heel functionele: ego stelt mensen in staat om zich te manifesteren en dingen voor elkaar te krijgen.

Consistent gedrag

Uiteraard is ook vertrouwen een cruciaal ingrediënt van een succesvolle samenwerking. Vertrouwen is een resultante van open contact, zegt Boudewijn. 'Vertrouwen ontstaat als een consistent gedrag wordt vertoond. Dat er een continue overeenstemming is tussen handelen en wat mensen zeggen.' Verborgene agenda's gooien roet in het eten bij het opbouwen aan vertrouwen. Dingen die niet uitgesproken worden maar er toch zijn geven de ander een ongemakkelijk

Gevraagd: nieuwe balans tussen ziel en zakelijkheid

Na een reeks interviews over de lessen uit de organisatie- en veranderkunde voor het vakgebied van gebiedsontwikkeling organiseerde Gebiedsontwikkeling.nu een seminar over vakmanschap, engagement en vertrouwen. Gebiedsontwikkeling staat net als de rest van de maatschappij midden in een shift naar nieuwe waarden en drivers. Eenduidige oplossingen zijn er niet meer. Onzekerheid overheerst, maar ook duiken er overal nieuwe, onverwachte samenwerkingen op. Het kunnen maken van verbindingen, in openheid en kwetsbaarheid, staat centraal. Tijdelijke coalities, nieuw engagement en slagvaardige organisaties gaan ten koste van de oude hiërarchische machtsverhoudingen en het ego-denken. De menskant komt meer centraal te staan in gebiedsontwikkeling. We moeten op zoek naar een nieuwe balans tussen ziel en zakelijkheid.

Van lineair naar circulair

In de inleidingen van Stefan Schuwer (Ymere), Eva Boudewijn (MotionConsult) en Ellen Masselink (AM) kwamen de grote maatschappelijke tendenzen van deze tijd duidelijk naar voren. De shift die we allereerst moeten maken is het accepteren van het einde van groei als drijvende kracht achter onze economie. We bevinden ons niet in een crisis, maar in een transformatie naar nieuwe drivers, waarden en werkwijzen. De wereld van de lineaire economie, de hiërarchie, de macht maakt plaats voor een wereld van een circulaire economie waarin samenwerking voorop staat en het middelpunt niet langer ligt bij het 'ik', maar bij de samenleving. Deze ontwikkelingen hebben uiteraard een grote invloed op de manier waarop organisaties zich organiseren en op gebiedsontwikkeling. In deze nieuwe realiteit zijn er zowel de nodige bedreigingen (zoals gevaar voor fragmentatie, isolatie of zelfs uitsluiting van groepen die afhaken) als kansen in co-creatie, engagement, ondernemerschap en bezielde samenwerkingen. Vanuit hiërarchisch leiderschap gaan we toe naar samenwerking vanuit kracht en verbondenheid. Voor gebiedsontwikkeling betekent dit volgens Schuwer onder meer dat we veel meer toe moeten naar het zoeken van de verbinding met

andere partijen en professies, in plaats van de waarheid in pacht te hebben als professionals en de anderen vertellen 'hoe het moet'.

Denken vanuit het team

Nu informatie in onze open-source internet-samenleving geen macht meer betekent moeten organisaties toe naar het geven van veel meer verantwoordelijkheid aan de medewerkers. Medewerkers op hun beurt wordt gevraagd zelf betekenis toe te kennen en zaken te interpreteren. Het maken van de verbinding, het leveren van toegevoegde waarde en een dienstbare houding zijn de assets waar het om draait in de nieuwe realiteit. Op alle vlakken en schaalniveaus vindt de shift plaats: van lineair naar circulair, van hiërarchie naar horizontaal, van individueel naar collectief. Op het individuele niveau vraagt het maken van verbinding om lef, stelt Boudewijn. Verbinding omschrijft zij als daadwerkelijk contact maken met de ander over datgene wat er wezenlijk toe doet. Dat vraagt om openheid en kwetsbaarheid, en het vermogen om scherp te stellen op het gezamenlijke doel. Dat fungeert als houvast, als meetlat om aan te toetsen waar je met elkaar naar toe wilt. Het feit dat er verschillende belangen bestaan is daarbij een gegeven, evenals dat je voor

en onzeker gevoel. Begeleiding van het team kan een belangrijke rol spelen in het stellen van de juiste, neutrale vragen. 'Het is belangrijk om te leren omgaan met verschillende belangen. Ook in een semi-conflictsituatie moet je in staat zijn om het gesprek te blijven voeren en op zoek te gaan naar wat er achter het gedrag van de ander zit. Iedereen heeft zijn drijfveren en belangen, maar er is ook altijd een gezamenlijk belang.'

Conflict

Maar zeker als het om grote belangen gaat, zoals veel geld, of politieke belangen is het moeilijk om daar boven uit te stijgen en te reflecteren op wat er in het team gebeurt. Als er eenmaal een conflict ontstaat is het grootste gevaar dat het contact verbroken wordt, zegt Boudewijn. 'Soms moeten mensen echt een stap verder worden geholpen. Ze blijven dan als het ware dezelfde grammofoon afdraaien en komen niet verder. In mediation is het eerste doel om het verbroken contact te herstellen. Pas als mensen zich gehoord voelen, als er begrip ontstaat, dan herstelt het contact zich weer en ontstaat er ruimte voor oplossingen.'

Leiderschap

Mensen die in staat zijn om boven zichzelf uit te stijgen en zaken aan kunnen kaarten zijn belangrijk in samenwerkingsprocessen. Leiderschap kan een groot verschil maken in processen. Mensen op hoge posities moeten geloven in de dialoog, in het gesprek, en hun mensen aan tafel zodoende rugdekking geven in het proces. Ook zie je dat er zowel formele als informele leiders zijn in processen. De informele leider is iemand met een zekere autoriteit en invloed. Als een leider zelf openheid geeft en boven de issues uit kan stijgen helpt dat enorm in de voortgang van het proces, aldus Boudewijn.

Kwaliteit

Teameffectiviteit is kortom een ontwikkelingsproces, dat om continue aandacht vraagt. Het liefst blijven Boudewijn en haar collega's dan ook gedurende het hele proces aangehaakt, in meerdere of mindere mate van intensiteit. In de tien jaar dat Boudewijn dit werk doet ziet ze dat de aandacht ervoor stijgt, het wordt steeds 'normaler' dat er aandacht is voor de samenwerkingsprocessen zelf. Eva Boudewijn: 'Er is in processen veel te winnen in termen van tijd, geld en kwaliteit als je van het begin af aan een goed functionerend team hebt. Steeds meer partijen zien het verschil dat begeleiding kan maken. Helaas zijn er natuurlijk ook nog genoeg partijen die het nog vroeg genoeg vinden als er een conflict is ontstaan. Dat is jammer, want teameffectiviteit draagt werkelijk bij aan haalbare en betere projecten.'

het realiseren van het eigen belang de anderen nodig hebt. De verschillen moeten we koesteren, samenwerking bestaat immers bij de gratie van het verschil. In een succesvolle samenwerking creëer je een veilige omgeving waarin verschillen kunnen worden overbrugd. In gebiedsontwikkeling moeten we veel meer gaan denken vanuit het team en de teamgedachte.

Coalities

We zijn en masse op zoek naar nieuwe verdienmodellen. De netwerksamenleving maakt het vormen van coalities mogelijk en ook noodzakelijk. In de nieuwe wereld staan tijdelijke coalities centraal in plaats van hiërarchische machtsverhoudingen. Inzicht in elkaars drijfveren is essentieel. Wellicht moeten publiek en privaat vaker op meeloop-stage. Vrouwelijke eigenschappen worden steeds belangrijker, betoogt Masselink. Van het 'logische', rationele tijdperk gaan we toe naar een manier van werken en samenwerken die wordt gekenmerkt door vrouwelijke waarden. Termen als dialoog, (zelf)reflectie, transparantie en verbinding staan hierbij centraal. Intuïtie wordt een belangrijke bron van kennis bij het nemen van beslissingen. Ego-gedrag en een macho-cultuur worden niet meer beloond. Maar ook het erkennen dat complexiteit een gegeven is en simpele oplossingen niet bestaan hoort bij de nieuwe realiteit waarbij 'vrouwelijke' eigenschappen en wijzen van denken, die mannen overigens evengoed kunnen hebben, de nieuwe sleutels zijn tot succes.

Competenties en systeemveranderingen

Deze verschuivingen brengen onder meer met zich mee dat bedrijven gaan denken in termen van competenties in plaats van in functies. Naast de vakinhoudelijke bagage worden communicatieve vaardigheden essentieel. Voor projecten moeten bedrijven daarom casten op competenties, maar hoe doe je dat? En ook de top moet eraan geloven, hoe lastig dat loslaten ook is. 'Cultuurverandering begint aan de top,'

aldus Schuwer. Medewerkers kunnen alleen hun nieuwe verantwoordelijkheden oppakken als ze zich gesteund voelen. Maar het is vooral de laag net onder de top die hierin een belangrijke rol te vervullen heeft, omdat zich hier het meeste lerend vermogen en de meeste bereidheid tot veranderen bevindt. Bij de jonge leiders zit kortom een deel van de sleutel tot cultuurverandering in organisaties.

Persoonlijke drive

Voor iedereen in projecten geldt dat het belangrijk is om te bedenken wat je zelf kunt doen aan de teamvorming. Gebiedsontwikkeling is een kwestie van lange adem, je moet het dus lang zien uit te houden met elkaar. Dat vraagt om een persoonlijke drive dat je wilt dat het lukt, in the end, zegt Mariet Schoenmakers van AM. Dat vraagt naast doorzettingsvermogen het vertrouwen dat je er niet op wordt afgerekend bij elkaar steeds als er iets is. Dat geldt zeker voor de momenten waarop er spanningen zijn, aldus Roel Slagter (Ymere). 'Als de spanning toeneemt zijn veel mensen geneigd om naar veiligheid te zoeken terwijl dan juist de kwetsbaarheid zou moeten zegevieren.' Niet alleen de benodigde competenties, ook het proces zelf is aan verandering onderhevig. Maar er moet er vooral niet worden gezocht naar een nieuw dominant model. 'Vroeger leken alle succesvolle projecten op elkaar, nu verschillen ze juist van elkaar.'

Colofon

Deze publicatie is gebaseerd op bijdragen van de praktijkredactie Gebiedsontwikkeling.nu, interviews die eerder rond dit thema verschenen op Gebiedsontwikkeling.nu en het verslag van het seminar 'Vakmanschap, Engagement en Vertrouwen' op 19 november 2012.

Uitgave

Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft
april 2013

Auteurs

Agnes Franzen en Anne Luijten

Met dank aan

Bijdragen van de praktijkredactieleden gebiedsontwikkeling.nu: *Helma Born MCD, Procap adviseurs en projectmanagers - Lisette Nijs MCD, gemeente Rotterdam - Alex Letteboer MCD, Atelier PRO Architecten BV - Jeroen Hutten MCD, Oprichter Nidoo - Hans- Hugo Smit MCD, MAB Development - Ernest Pelders MCD, AT Osborne*

Verslaglegging seminar 'Vakmanschap, Engagement en Vertrouwen':

Mirela Milošević en Iris van Loon

Deelnemers aan het seminar 'Vakmanschap, Engagement en Vertrouwen':

M. Schoenmakers, AM - M. Nas, AM - M. Daalder, AM Concepts - M. Pool, Akro Consult - R. Slachter, Ymere - H. van der Post, NS Stations Grondbedrijf - P. Bosch, Heijmans Vastgoed BV - T. Kunen, Brinkgroep - H. van Doorn, Brinkgroep - R. Kamperman, Bouwfonds - M. Rabbie, Urban Concepts - S. Zwiers, Gemeente Groningen - N. Klein Bog, NEPROM - E. Masselink, AM - S. Schuwer, Ymere - E. Boudewijn, Motion Consult

Vormgeving & communicatie

Annie Breeuwsma

Meer informatie

Wilt u op de hoogte blijven van de laatste ontwikkelingen?

Meld u dan aan voor de nieuwsbrief op www.gebiedsontwikkeling.nu

Gebiedsontwikkeling.nu is een initiatief van de Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling van de TU Delft, opgezet in samenwerking met diverse publieke en private partijen die hun krachten bundelen in de Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling (SKG).

Partners van de Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling

AM

Amvest

Bouwfonds Ontwikkeling

de Alliantie

Dienst Landelijk Gebied

Gemeente Amsterdam

Gemeente Delft

Gemeente Groningen

Gemeente Nijmegen

Gemeente Rotterdam

Heijmans Ontwikkeling

Ministerie van Infrastructuur en Milieu

NS Stations

Provincie Gelderland

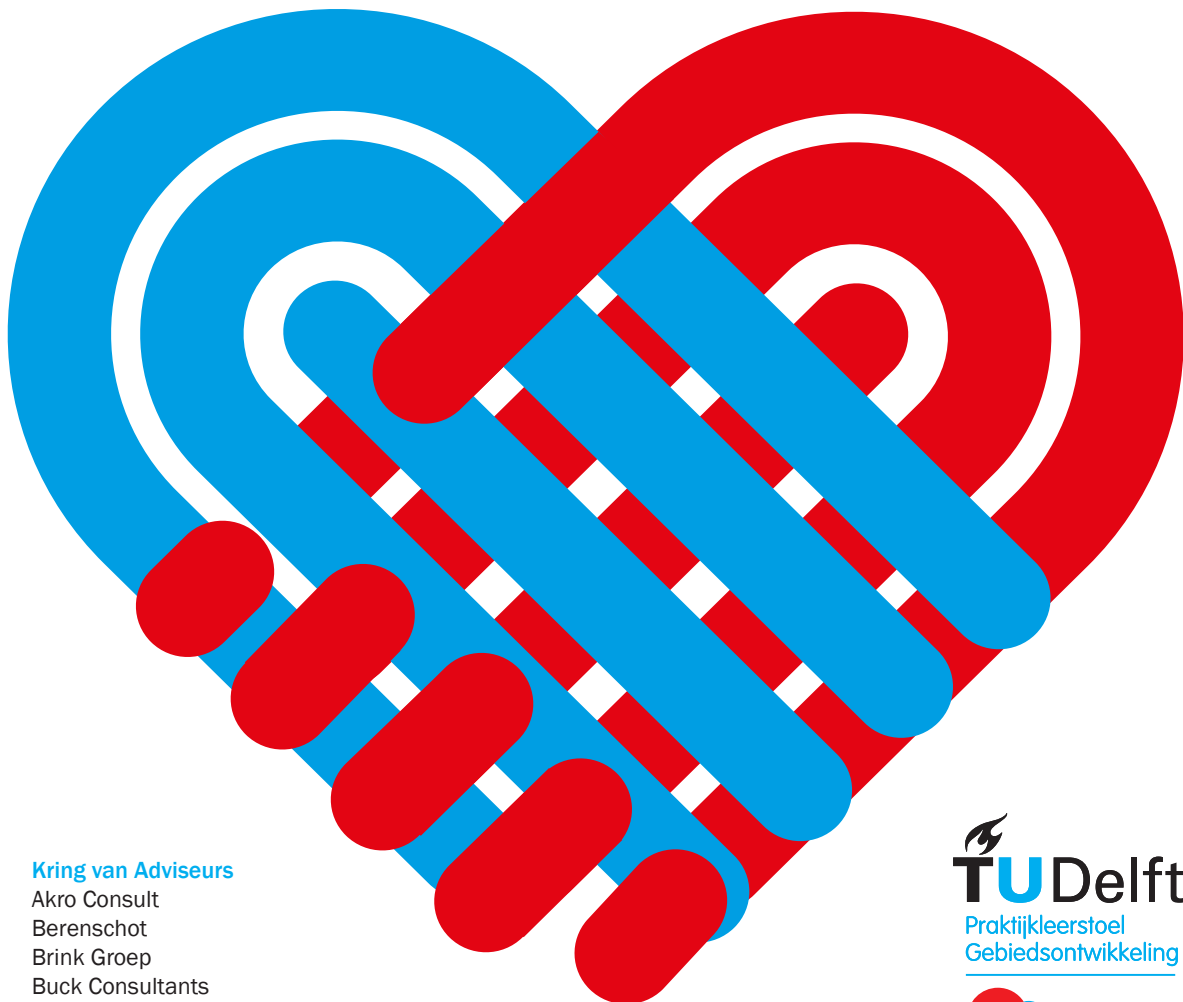
Provincie Noord-Brabant

Provincie Noord-Holland

Synchroon

Waterschap Amstel, Gooi en Vecht

Ymere



Kring van Adviseurs

Akro Consult

Berenschot

Brink Groep

Buck Consultants

Deloitte

Movares

Stibbe

 **TU Delft**
Praktijkleerstoel
Gebiedsontwikkeling

