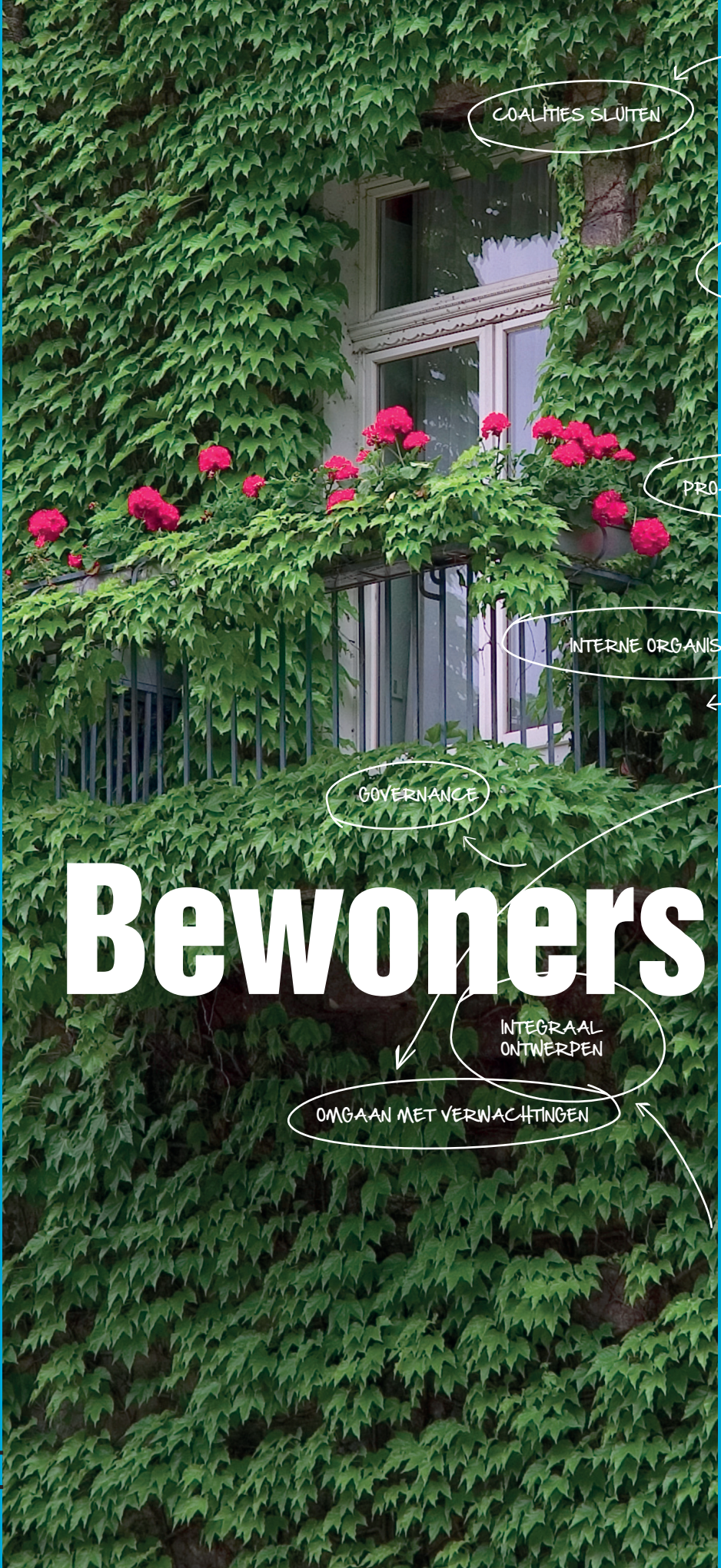


Bewoners maken het groen
Derk Jan Stobbelaar

land



COALITIES SLUITEN

INTERVENTIE VAN BUITEN

CONFLICTHANTERING

PRO-ACTIEVE HOUDING

INTERNE ORGANISATIE

GOVERNANCE

Bewoners

INTEGRAAL
ONTWERPEN

OMGAAN MET VERWACHTINGEN

maken
het

Derk Jan Stobbelaar

GROEN

land
werk

Bewoners maken het GROEN

Derk Jan Stobbelaar



Uitgeverij Landwerk, 2012

Inhoud

Voorwoord	4
1 Participeren in 't groen	7
2 De spelregels voor groen-projecten [governance]	13
2.1 Met veel partijen beleid maken voor het Heiligenbergerbeekdal	14
2.2 Governance	17
2.2.1 Veranderende spelregels	17
2.2.2 De spelregels op dit moment	19
3 Zelf alvast de bloemen planten [pro-actief werken]	23
3.1 Doe-het-zelf voor een groene spoorwegzone	24
3.2 Pro-actief werken	27
3.2.1 Waarom is pro-actief werken belangrijk?	27
3.2.2 Wat is pro-actief werken?	27
3.2.3 Hoe werk je pro-actief?	29
4 Samen sterk staan [coalities sluiten]	31
4.1 Een gezamenlijk traject van een grijs naar een groen bedrijventerrein	32
4.2 Coalities sluiten	35
4.2.1 Waarom is coalitievorming belangrijk?	35
4.2.2 Wat is coalitievorming?	35
4.2.3 Hoe vorm je coalities?	38
5 De blik naar binnen [zorgen voor de interne organisatie]	43
5.1 Ons Buiten vindt zichzelf opnieuw uit	44
5.2 Zorgen voor de interne organisatie	47
5.2.1. Waarom is zorgen voor de interne organisatie belangrijk?	47
5.2.2 Wat is zorgen voor de interne organisatie	47
5.2.3 Hoe zorg je voor de interne organisatie?	49



6	Verbinden, koppelen en stapelen [integraal ontwerpen]	53
6.1	Nieuw leven voor de groeven van Spaubeek en Schinnen	54
6.2	Integraal ontwerpen	58
6.2.1	Waarom is integraal ontwerpen belangrijk?	58
6.2.2	Wat is integraal ontwerpen?	58
6.2.3	Hoe ontwerp je integraal?	60
7	Voorkómen dat dromen nachtmerries worden [omgaan met verwachtingen]	63
7.1	Landschapsverwachtingen afstemmen rond Wessinghuizen	64
7.2	Omgaan met verwachtingen	67
7.2.1	Waarom is omgaan met verwachtingen belangrijk?	67
7.2.2	Wat is omgaan met verwachtingen?	67
7.2.3	Hoe ga je om met verwachtingen?	68
8	Meningsverschillen als kans [conflicthantering]	73
8.1	Van wantrouwen naar vertrouwen in het Waterwingebied	74
8.2	Conflicthantering	78
8.2.1	Waarom is conflicthantering belangrijk?	78
8.2.2	Wat is conflicthantering?	78
8.2.3	Hoe hanteer je conflicten?	80
9	De brandweer inroepen [interventies van buiten]	83
9.1	Frisse blik helpt Erp aan een oplossing	84
9.2	Interventies van buiten	88
9.2.1	Waarom een interventie van buiten?	88
9.2.2	Wat is een interventie van buiten?	89
9.2.3	Hoe zet je een interventie van buiten in gang?	89
10	Reflectie op groene participatie	93
	Literatuurlijst	96
	Colofon	100





Voorwoord

Als burgemeester van Amersfoort ben ik er trots op dat diverse groenprojecten die wij uitvoeren in onze stad als voorbeeld mogen dienen voor dit boek. En als geen ander ben ik mij daarbij bewust van het belang van burgerparticipatie. In 2002 werd ik als wethouder van Rotterdam direct verantwoordelijk voor diverse grootschalige groenprojecten in en om de stad. Toen al heb ik de grote betrokkenheid van veel inwoners en bedrijven bij het groen ontdekt. En welke kracht dat ook biedt om plannen te kunnen realiseren.

Amersfoort was Groenste Stad van Nederland (2006) en van Europa (2007). En een groene stad willen wij blijven. Om deze ambitie te kunnen realiseren, is participatie van veel partijen essentieel. Veel groene projecten kunnen wij alleen uitvoeren door de deelname van andere partijen als het Waterschap Vallei & Eem, Stichting Het Utrechts Landschap, de woningcorporaties en de provincie Utrecht. Dan gaat het niet alleen maar om geld, maar in de eerste plaats om de groene ambities die wij gezamenlijk hebben. Deze vorm van samenwerken kennen we al langer.

Een groene stad is een sterke stad

De trend in bestuurlijk Nederland is nu echter een grotere betrokkenheid van burgers en belanghebbenden op het beleid van de overheid. Dat zien we ook terug in onze groene projecten. Het boek dat u nu in handen heeft, illustreert die trend met treffende voorbeelden. Bovendien verrijken de schrijvers de casussen met scherpe analyses, gevoed vanuit de wetenschappelijke theorie.

Participatie is geen eenvoudig proces, dat heeft de ervaring wel geleerd. Maar met de kennis uit dit boek kunnen u en ik ons voordeel doen bij het inrichten van participatietrajecten rond groene investeringen. Want het is mijn ervaring en overtuiging als bestuurder, dat een grote betrokkenheid van vele partijen uiteindelijk bijdraagt aan het welslagen van dit soort gebiedsprojecten. Op die wijze maken we meer gebruik van de kennis en kunde die leeft in de stad en dat verbetert het eindresultaat. Meer mensen en bedrijven voelen zich verbonden bij de groene projecten en nemen zelfs het initiatief om actief bij te dragen aan onderhoud en beheer. Zo werken we samen aan het behoud en de ontwikkeling van een groene stad.

Ik wens u veel inspiratie bij het lezen dit boek. En ik nodig u graag uit om uw nieuwsgierigheid na het lezen over het Heiligenbergerbeekdal of het Waterwingebied om te zetten in een bezoek aan onze stad. U bent van harte welkom.

Lucas Bolsius,
Burgemeester van Amersfoort



Participeren in 't groen



AUTEUR: DERK JAN STOBBELAAR

Ergens in Nederland - een straat met een rij oude lindebomen. De bomen zijn mooi, daar zijn alle bewoners van de straat het over eens. Maar ze scheiden helaas wel een plakkerige substantie af en dus worden de auto's die onder de bomen geparkeerd staan erg vies. Sommige bewoners klagen hierover bij de gemeente en die besluit daarom de lindes te kappen. Als andere mensen uit de straat dit horen, worden zij boos. Zo boos dat zij handtekeningen verzamelen om de kap tegen te houden en boze brieven schrijven naar de gemeenteraadsleden. De gemeente schrikt van de protesten en trekt de kapplannen weer in. De verhouding tussen de bewoners van de bewuste straat is echter niet zo gemakkelijk te herstellen: zij praten niet meer met elkaar.

Een andere plek in Nederland - een braak stukje grond. Buurtbewoners bedenken dat dit een mooie plek is om eindelijk iets te doen aan het gebrek aan speelruimte voor hun kinderen. Het liefst willen ze een speelplek met veel groen. Ze besluiten het erop te wagen en vragen de gemeente om hulp bij het verwerkelijken van hun wens. De gemeente is enthousiast en probeert hen te ondersteunen, maar heeft wel moeite de financiering voor het plan rond te krijgen. De trekkers van het plan voor de speelplek trommelen dan alle buurtbewoners op voor een buurt-overleg. Daar ontstaat het plan dat ze als buurt gezamenlijk gaan zorgen voor de inrichting en het onderhoud van de speeltuin. Dat is dubbele winst: er is nu meer groen in de wijk en ook meer saamhorigheid.



Groen, het kan een splijtzwam zijn, maar ook zorgen voor verbinding tussen mensen. Hoe mensen met elkaar omgaan in het proces is cruciaal, zowel voor het behouden van goede relaties als voor het vergroenen van de leefomgeving. Dat besef lijkt steeds meer door te dringen. Overheden, en dan met name gemeenten, zetten steeds vaker participatieprocessen in om bewoners te betrekken bij groenprojecten en samen tot beslissingen te komen. Tegelijkertijd komen ideeën voor groenprojecten meer en meer van bewoners zelf. Voor het verwezenlijken van hun doel hebben zij toch weer vaak te maken met de gemeente. Ook dan ontstaat een participatieproces. Er bestaan ook allerlei tussenvormen waarbij gemeente en bewoners(organisaties) om en om initiëren en reageren.

Vooraf deze laatste vorm van participatie is het onderwerp van dit boek. Dat maakt dit boek interessant voor zowel bewonersorganisaties als gemeentemedewerkers, hoewel de nadruk ligt op informatie voor de eerste groep. Bewoners kunnen in dit boek praktijkvoorbeelden en theorie vinden die kan helpen hun eigen situatie in een ander licht te bekijken. Daarmee dagen de schrijvers hen uit te bezien wat zij zelf kunnen verbeteren aan hun participatie. Om hen te helpen met die vertaalslag, biedt het boek ook praktische aanbevelingen.

Dit boek kan ook veel nieuwe inzichten bieden aan gemeentemedewerkers die regelmatig met bewonersorganisaties te maken hebben. Aangezien de groene studenten van nu de professionals van de toekomst zijn, is dit boek ook geschikt als leerreflectieboek op hogescholen.

Participatie is de samenwerking van mensen van verschillend pluimage: vrijwilligers met idealen, ambtenaren met een opdracht, bestuurders met een missie, projectontwikkelaars met financiële belangen en omwonenden met wensen voor uitloopgebieden

Participatie en groen: een speciaal duo

Wanneer participatieprocessen goed verlopen, heeft dit positieve gevolgen voor de kwaliteit en de kwantiteit van het groen in de leefomgeving. De erkenning dat er een tekort aan groen in de leefomgeving is voor recreatie, ontspanning en schone lucht, is breed gedragen (Van der Aa et al, 2008). Redenen voor dit tekort zijn onder meer dat groen niet genoeg aandacht krijgt van de politiek, er te weinig regie en samenwerking tussen partijen is, of de betrokkenen kennis en competenties missen. Ook zijn er vaak onvoldoende financiën, maar juist te veel planologische onduidelijkheden, dilemma's en belemmeringen bij het verwerven van grond (Kempenaar et al., 2009). Veel van deze redenen hebben te maken met de vorm van de participatie.

Participatie bij groenprojecten is ook niet eenvoudig, want ingrepen in de (groene) leefomgeving raken veel mensen en organisaties. Wanneer een groep bewoners een oud rangeerterrein wil vergroenen, zoals in een van de praktijkvoorbeelden in dit boek, heeft dat gevolgen voor henzelf, maar ook voor de gemeente, de projectontwikkelaars en de andere omwonenden. Al die betrokken mensen en organisaties hebben ieder hun eigen achtergrond, opleiding, taal, gedragscodes of stijl van werken. Dat zorgt voor de samenwerking van mensen van verschillend pluimage. Denk aan vrijwilligers met idealen, ambtenaren met een opdracht, bestuurders met een missie, projectontwikkelaars met financiële belangen en omwonenden met wensen voor uitloopgebieden. Voor ieder van hen betekent groen ook iets anders: sommigen vinden dat een bos pas



een echt bos is als niemand er ingrijpt. Anderen vinden dat groen wel beheer- of controleerbaar moet zijn en vooral ten dienst moet staan van de mens.

Bovendien zijn veranderingen in de directe omgeving voor veel mensen lastig in te schatten. Je kunt vaak niet direct overzien hoe veranderingen gaan uitpakken en ze zijn ook niet gemakkelijk terug te draaien. Veranderingen kunnen daarom weerstand oproepen. Daarnaast speelt mee dat groen vaak sterke emoties oproept. Bijvoorbeeld omdat het gaat over levende materie of over de persoonlijke verbondenheid van iemand bij een boom, een bos of een landschap.

Bij groenprojecten gaat het dus om meer dan alleen het in goede banen leiden van fysieke veranderingen. Het is ook nodig om te zorgen voor een goede samenwerking tussen alle mensen die betrokken zijn bij het groen, inclusief hun verschillende waarden, emoties, achtergronden en belangen. Alle betrokkenen rondom groenprojecten zullen daarom het begrip participatie goed in de vingers moeten hebben. Dit zal er voor zorgen dat het groen in de stad floreert en dat de sociale verhoudingen goed blijven, zelfs bij complexere projecten.

Introductie van het spel

Er is al veel geschreven over participatie. Sommige publicaties gaan in op de praktijk om daar algemene uitspraken over te kunnen doen (bijvoorbeeld Duineveld et al., 2010). Andere boeken geven direct hele praktische handvatten over hoe je participatietrajecten aan moet pakken (bijvoorbeeld Van den Goorbergh en Scheffer, 2012). Dit boek probeert een tussenweg te bewandelen door expliciet een verband te leggen tussen theorie en praktijk. Daarbij richt het zich op een aantal zaken die steeds weer van belang blijken te zijn bij participatie (Armitage et al., 2009; Stobbelaar et al., 2007a, 2007b; Wolthuis et al., 2007): de elementen van een groen participatieproces, met ieder hun eigen mogelijkheden en valkuilen. Een participatieproces is op die manier te vergelijken met een voetbalspel (zie figuur 1 op pagina 11). Een voetbalteam moet ook rekening houden met een veelheid aan factoren om succesvol te kunnen zijn: het speelveld, de eigen strategie, het andere team, de mensen op de tribune en de scheidsrechter, om er maar een paar te noemen.

De elementen van het groene participatieproces zijn te verdelen in drie hoofdthema's:

1. Sociale en fysieke omgeving

De sociale omgeving bepaalt de wijze waarop mensen met elkaar omgaan, oftewel de spelregels. Dit geldt zowel voor voetballers als voor deelnemers aan een participatief proces. Zo bepalen de lijnen op het veld waar de voetballers mogen lopen. De spelregels die bij het maken van beleid en dus bij participatieprocessen gelden, worden aangeduid met de term *governance*. Dit betekent dat beleid buiten de formele structuren om gemaakt wordt. Naast de sociale omgeving is het ook belangrijk om de fysieke omgeving van het groenproject goed in beeld te hebben. Het speelveld is vaak groter dan het lijkt en voor meerdere doeleinden te gebruiken. *Integraal ontwerpen* kan er voor zorgen dat die kansen in beeld komen. Zo kan het idee ontstaan om in het stadion zowel een voetbalveld als een atletiekbaan aan te leggen.

2. Zorgen voor de relatie tussen de hoofdrolspelers

De verschillende deelnemers kunnen een afwachtende of *pro-actieve houding* hebben, oftewel inzetten op verdedigen of aanvallen. Het steeds op zoek zijn naar kansen om te scoren, maakt een wezenlijk verschil voor het doorvoeren van eigen groene ideeën. Naast doortastend optreden is *omgaan met verwachtingen* ook nodig, om de samenwerking vlot en soepel te laten verlopen en teleurstellingen te voorkómen. Als de keeper weet waar de bal heen geschoten zal worden, kan hij er voor zorgen dat er niet gescoord wordt. Wanneer spelers met elkaar in botsing komen is kennis van *conflicthantering* nuttig om een conflict te dempen of op een geordende wijze uit te vergroten. Een organisatie is pas in staat om voorgaande zaken goed op te pakken, wanneer de *interne organisatie* daarop afgestemd is. In speltermen betekent dit dat de coach de spelers op de juiste plaats zet en de strategie met hen heeft doorgesproken.

3. Relatie tussen de hoofdrolspelers en andere spelers

Het participatieve speelveld bevat meestal nog meer spelers dan alleen de bewonersorganisatie en de gemeente: groepen die te maken krijgen met de gevolgen van een groenproject of organisaties die dezelfde doelstellingen hebben. Als die nog een passieve rol op de tribune hebben, kan het verstandig zijn hen uit te nodigen mee te spelen. Dat zorgt er voor dat een groenproject een grotere kans van slagen heeft. *Coalities sluiten* is daarom nuttig. Een andere rol op het speelveld, te vergelijken met een scheidsrechter, hebben de intermediaire spelers die een *interventie van buiten* kunnen plegen. Deze interventie kan er voor zorgen dat het spel beter gespeeld wordt.

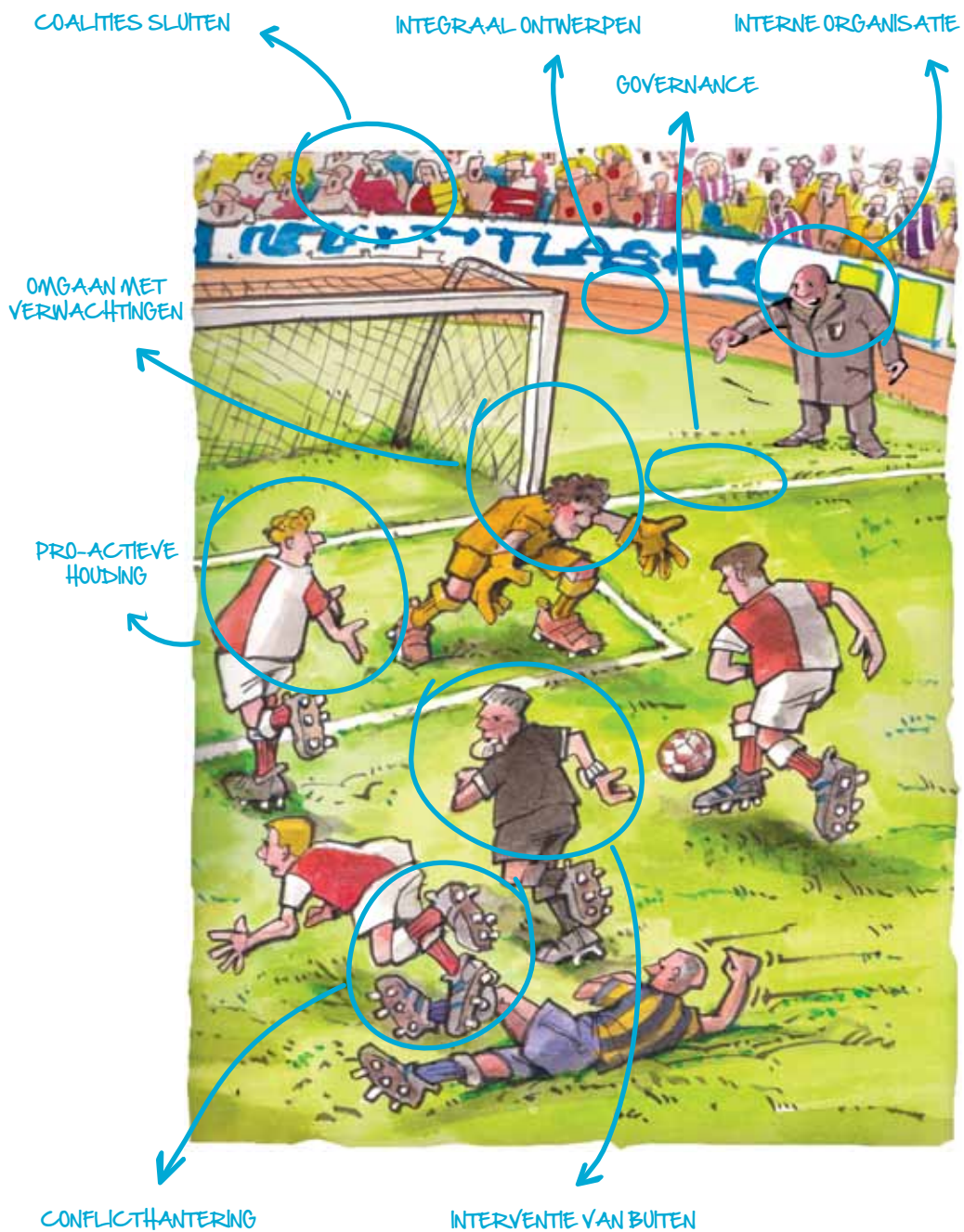
Wie een rol heeft op het speelveld van groene participatie, moet al deze elementen kunnen overzien en ze met elkaar in verband kunnen brengen. Zo kan diegene reflecteren op zijn eigen positie in het geheel en succesvol opereren in een vaak ingewikkeld participatietraject. Daarmee komt de realisatie van het groenproject zelf ook weer een stapje dichterbij.

Leeswijzer

In de volgende hoofdstukken worden alle elementen van een groen participatieproces afzonderlijk van elkaar behandeld, hoewel ze uiteraard onderling verbonden zijn. Het is mogelijk ieder hoofdstuk los te lezen. Hierdoor kan de lezer een eigen volgorde bepalen, afhankelijk van de eigen situatie.

- Hoofdstuk 2 over *governance* functioneert als een overkoepelend hoofdstuk waarin de redenen beschreven worden om samenwerking in groenprojecten op een andere wijze vorm te geven.
- De hoofdstukken 3, 4 en 5 behandelen de aspecten die te maken hebben met de voorbereiding op de samenwerking: pro-actief werken, coalities sluiten en het zorgen voor de interne organisatie.
- Vervolgens komt het samenwerken in het proces zelf aan bod in hoofdstuk 6 over integraal ontwerpen.
- In de hoofdstukken 7, 8 en 9 is er aandacht voor de elementen die er voor kunnen zorgen dat de relatie gedurende de samenwerking goed blijft: omgaan met verwachtingen, conflicthantering en interventies van buiten.
- Het afsluitende hoofdstuk 10 blikt terug op alle praktijkvoorbeelden en belicht alle elementen nog eens gezamenlijk.

Ieder themahoofdstuk is opgezet volgens hetzelfde stramien. Om te beginnen een praktijkvoorbeeld dat een deel van de problematiek belicht. Daarna een korte analyse van het praktijkvoorbeeld als opstapje naar het theoretische deel. Dat bestaat vervolgens uit drie onderdelen: waarom is dit thema belangrijk, wat is het en hoe is het toe te passen? Het theoretische gedeelte wordt voortdurend geïllustreerd door uitstapjes naar de praktijkvoorbeelden in dit boek, om de relatie tussen theorie en praktijk duidelijk te maken. Zo is de cirkel weer rond, want zo begint en eindigt ieder hoofdstuk – weliswaar op een iets abstracter niveau – in de praktijk.



FIGUUR 1.
*Het voetbalspel
als metafoor voor
de elementen
van een groen
participatieproces.*



De spelregels voor groen- projecten [governance]

2

AUTEURS: DERK JAN STOBELAAR, JUDITH SANTEGOETS

Een organisatie is bij het opzetten van een groenproject sterk afhankelijk van de spelregels voor het maken van beleid. Tegenwoordig komt beleid geregeld tot stand in onderhandelingen tussen verschillende partijen zoals overheden, belangenorganisaties, ondernemers en burgers. Deze manier van beleid maken wordt aangeduid met de term governance. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe governance invloed heeft op de manier waarop bewonersorganisaties en gemeenten met elkaar omgaan. Het hoofdstuk vormt zo een theoretische koepel over de volgende hoofdstukken, waarin de verschillende facetten van de samenwerking tussen de verschillende partijen apart aan de orde komen. In het praktijkvoorbeeld hieronder laat het beleidsproces voor het Heiligenbergerbeekdal in de gemeente Amersfoort goed zien dat er naast de gemeente ook belangengroepen (on)uitgenodigd invloed uitoefenen. Dit betekent dat de gemeente en deze belangengroepen op zoek moeten naar een manier om in deze relatief nieuwe en onduidelijke situatie met elkaar om te gaan. Dat blijkt nog niet zo gemakkelijk.

2.1 Met veel partijen beleid maken voor het Heiligenbergerbeekdal

De Heiligenbergerbeek dringt door tot diep in het centrum van Amersfoort. In het beekdal van de Heiligenbergerbeek ligt park Randenbroek, maar ook het St. Elisabeth ziekenhuis. Rond 2000 start de gemeente Amersfoort met het ontwikkelen van plannen om dit ziekenhuis te verplaatsen. Het gemeentebestuur van Amersfoort grijpt dit aan om het beekdal te herstructureren en laat hiervoor een startnotitie opstellen. Om de verplaatsing van het ziekenhuis te kunnen betalen, wil de gemeente huizen bouwen op de ziekenhuislocatie. De omwonenden zijn daar fel op tegen, want zij vinden dat het verdwijnen van het ziekenhuis een kans is om meer groen in de stad te creëren.

Deze omwonenden verenigen zich in de stichting Heiligenbergerbeekdal, die tot doel heeft de natuur- en cultuurwaarden van het hele beekdal te bevorderen. In 2001 sluiten zij een convenant met een aantal andere lokale partijen waarin staat dat het beekdal als geheel waar mogelijk ecologisch en voor natuurrecreatie versterkt moet worden. De gemeente is enthousiast over dit burgerinitiatief en zegt toe de veranderingen in de Heiligenbergerbeek breder te trekken. Zo groeit de startnotitie van de gemeente uit tot een globale concept-structuurvisie. Deze structuurvisie moet als een kader dienen voor samenhang in het gebied. Naast de verplaatsing van het ziekenhuis spelen er namelijk nog andere zaken: de verplaatsing van tennisbanen, het Sportfondsenbad dat vernieuwing nodig heeft, de vraag naar extra sportvoorzieningen (bijvoorbeeld een skeelerbaan) en de vraag van sportverenigingen om meer ruimte.

Inspraak en consultatie

Gedurende het proces van het opstellen van de startnotitie en de structuurvisie zijn er verschillende momenten waar er formele inspraak mogelijk is voor bewoners van de stad. Tijdens deze inspraakmomenten blijkt dat er veel weerstand is tegen de plannen van de gemeente, bijvoorbeeld tegen de verhouding rood-groen op het ziekenhuisterrein. Door alle weerstand en door de gemeenteraadsverkiezingen van 2002 ligt het proces tijdelijk stil. De stichting Heiligenbergerbeekdal stelt ondertussen samen met Het Utrechts Landschap en Stichting Nieuw Knal Groen een eigen inrichtingsvisie op voor het beekdal: 'Groen op



de Grens' (Stichting Heiligenbergerbeekdal, 2006). Ook brengen ze vanaf 2005 een nieuwsbrief uit om hun achterban beter te informeren en aan zich te binden.

In de loop van 2004 en 2005 neemt de gemeente een aantal besluiten die er toe zullen leiden dat zowel het ziekenhuis als het in het beekdal gelegen Sportfondsenbad verplaatst gaan worden. Zo komt het beleidsproces voor het Heiligenbergerbeekdal weer op gang. Dit resulteert in 2006 in de structuurvisie 'Een beekdal in de stad'. De gemeenteraad besluit dat er een participatieproces rond deze structuurvisie moet komen om de bewoners de kans te geven mee te denken over de structuurvisie. Daarom start er in 2007 een consultatietraject. Ruim vijftig mensen nemen deel aan het traject, waaronder omwonenden, andere belangstellenden uit de stad en verschillende vertegenwoordigers van belangengroepen, zoals de stichting Heiligenbergerbeekdal, sportverenigingen en de volkstuinvereniging. Op verschillende zaterdagen houdt de gemeente bijeenkomsten waar de participanten kunnen aangeven wat zij willen met het beekdal. De deelnemers gaan uiteen in groepjes en bespreken daar per deelgebied bijvoorbeeld de ecologie, de cultuurhistorie of de gebruikswaarde.

Tijdens het participatieproces blijkt dat er nog steeds een aantal punten zijn waar verschillend over gedacht wordt. Dat zijn bijvoorbeeld de mate van bebouwing en de ruimte voor de sportverenigingen. In het participatieproces geven de bewoners aan dat ze willen dat het park helemaal groen wordt. Het college beslist uiteindelijk toch anders op dit punt: zij willen dat er wel gebouwd gaat worden op de locaties van het ziekenhuis en het zwembad. De gemeenteraad stemt hier mee in. Dit leidt tot de definitieve versie van de structuurvisie voor het beekdal. Na de gemeenteraadsverkiezingen van 2010 komt er echter een nieuw college dat andere ideeën heeft over het beekdal. Zij besluiten dat er toch geen bebouwing komt in het beekdal.

Naar een inrichting voor het beekdal

De gemeente gaat dan verder met het uitwerken van de structuurvisie in een inrichtings- en beheerplan. Op verzoek van de gemeenteraad worden er bij het opstellen van dit plan weer bewoners betrokken. Dat doet de gemeenten bijvoorbeeld door geregeld contact met de belangengroepen. Er zijn enkele bijeenkomsten met hen, waar de gemeente informatie geeft over hun plannen en zij de belangengroepen daarover raadpleegt. De gemeente wil echter niet alleen de belangengroepen betrekken, maar ook de andere bewoners van de stad. Zij is namelijk achteraf ontevreden over de wijze waarop de discussies in het vorige participatieproces verlopen zijn en vindt dat sommige belangengroepen de discussies toen te veel gedomineerd hebben.



Stichting
Heiligenbergerbeekdal
zoekt ook naar andere
manieren om invloed uit
te oefenen en hun doelen
te realiseren



Daardoor is het toen niet gelukt om iedereen aan bod te laten komen. Om daar dit keer wel voor te zorgen, kiest de gemeente voor digitale participatie.

In het beekdal plaatst de gemeente elf borden met daarop een aantal concrete voorstellen voor de inrichting, bijvoorbeeld dat er een horecagelegenheid in Huize Randenbroek moet komen. Door op een website een enquête in te vullen kan iedere inwoner van Amersfoort aangeven of hij het met de voorstellen eens is of niet. Ook is er per voorstel een forum op de website, waar iedereen zijn mening kan geven. Stichting Heiligenbergerbeekdal heeft moeite met deze vorm van participatie. Zij vindt bijvoorbeeld dat de onderbouwing van de gemeente niet duidelijk is en dat de gemeente niet alle belangrijke ingrepen in het gebied voorlegt aan de inwoners (Stichting Heiligenbergerbeekdal, 2010). Op haar eigen website en op het forum van de gemeentewebsite maakt de stichting duidelijk wat zij vindt van de voorstellen. De gemeente neemt de uitslag van de digitale participatie over en verwerkt die in het inrichting- en beheerplan.

Een uitkomst van de digitale participatie is dat de meerderheid stemt voor de bouw een gecombineerde skeeler- en ijsbaan waar nu alleen een ijsbaan is. Stichting Heiligenbergerbeekdal is het hier niet mee eens. Zij probeert dan samen met de Belangenvereniging IjsbaanTerrein een alternatief plan op te stellen, met behulp van het ingenieursbureau Arcadis. Uiteindelijk besluit maar een deel van het bestuur van de ijsbaanvereniging om met dit alternatief in te stemmen. De stichting presenteert het plan dan zelf op het gemeentehuis. De gemeente neemt dit plan echter niet over in het inrichting- en beheerplan.

ANALYSE PRAKTIJKVOORBEELD

Hoewel het in eerste instantie de gemeente Amersfoort is die start met het nadenken over de herbestemming van het ziekenhuisterrein in het Heiligenbergerbeekdal, trekt de Stichting Heiligenbergerbeekdal al snel het initiatief naar zich toe en zet zij een groene invulling op de agenda. De gemeente moet dan wel op hen reageren en doet dit door de herinrichting van het beekdal naar een hoger plan te tillen: er komt nu een structuurvisie in plaats van een startnotitie. Door de structuurvisie voor te leggen aan omwonenden en verschillende belangengroepen hoopt de gemeente draagvlak voor haar beleid te krijgen. Het participatieproces gaat echter niet zoals gewenst, want er komt juist veel weerstand naar boven.

Naast deelname aan de formele participatieprocessen zoekt de Stichting Heiligenbergerbeekdal naar andere manieren om invloed uit te oefenen en hun doelen te realiseren. Zo stellen ze bijvoorbeeld samen met anderen een alternatief visiedocument op, proberen ze een alternatief te bedenken voor de skeelerbaan en richten ze zich met nieuwsbrieven op hun achterban.

Opvallend is dat beide partijen moeite hebben met de mate waarin de ander invloed heeft op het proces. De gemeente vindt dat bij het eerste participatieproces er bepaalde belangengroepen zijn die te veel de discussie bepalen. Zij zet dan digitale participatie in voor het inrichtingsplan om dat niet nogmaals te laten gebeuren. Dan vindt de stichting Heiligenbergerbeekdal op haar beurt weer dat de gemeente te sturend optreedt.

2.2 Governance

2.2.1 VERANDERENDE SPELREGELS

Besluitvorming in de westerse wereld is sluipenderwijs en toch radicaal aan het veranderen. Tot de jaren zeventig was het de overheid die beleid bedacht en de burger die als kiezer hiervoor het mandaat gaf. Deze manier van besluitvorming heet *government*. In de Nederlandse praktijk was ook toen al geen sprake van een sterk hiërarchische staat, maar er is nu wel duidelijk een verschuiving te zien naar een nieuwe diversiteit aan interacties tussen overheid en samenleving (Van Tatenhove, 1996). Besluitvorming is daarmee veel diffuser geworden en vindt steeds meer plaats in onderhandelingen tussen verschillende partijen. Dat kunnen gemeenten, provincies en het Rijk zijn, maar ook belangengroepen, burgers, bedrijven en non-gouvernementele organisaties. Zo werd de inrichting van het Heiligenbergerbeekdal uiteindelijk niet alleen door de gemeente Amersfoort bepaald, maar speelden ook belangengroepen en bewoners een belangrijke rol. Dit systeem wordt aangeduid met de term *governance*.



Het ontstaan van *governance*-processen heeft te maken met een aantal zaken. Zo zijn burgers steeds mondiger geworden. Als burgers over bepaald beleid ontevreden zijn, komen ze in actie om het tegen te houden. Om dit te voorkomen proberen overheden burgers en belangengroepen in een vroeg beleidsstadium te betrekken. Ook wordt de verhouding tussen overheid en burgers steeds vaker op zijn kop gezet, doordat burgers zelf met initiatieven komen om hun leefomgeving vorm te geven, zoals bijvoorbeeld Stichting Heiligenbergerbeekdal gedaan heeft met het presenteren van eigen (visie)plannen.

Burgers komen steeds vaker zelf met initiatieven en zetten zo de verhouding tussen overheid en burger op zijn kop

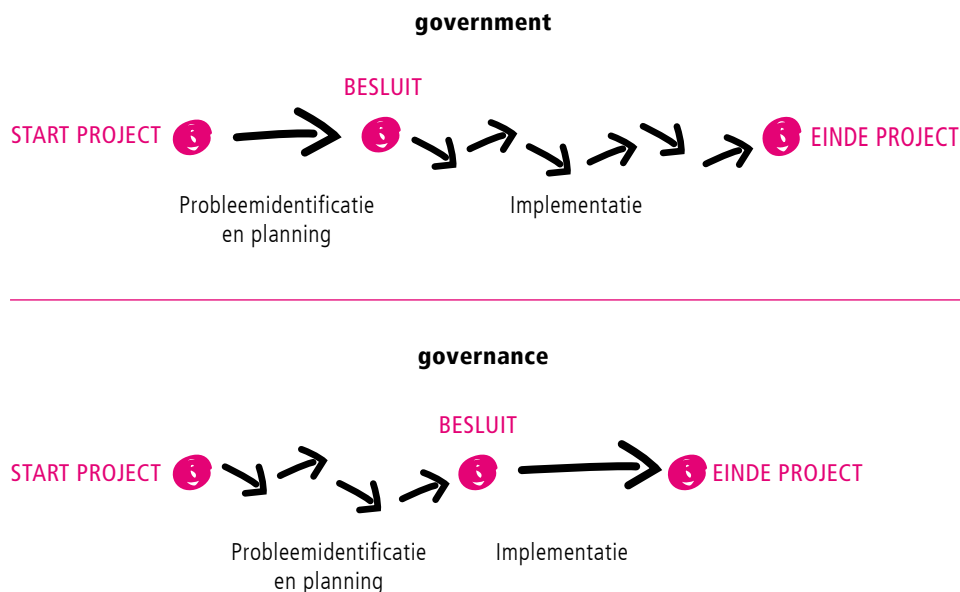
Niet alleen burgers veranderen, ook overheden. Zij gaan meer op zoek naar oplossingen op maat. Dit heeft te maken met het steeds heterogener worden van de maatschappij. Sinds de ontzuiling zoeken mensen meer hun eigen weg in het leven en ontstaan er steeds meer verschillen tussen mensen onderling, ook in de manier waarop zij met de overheid omgaan. Allerlei nieuwe vormen van burgerschap ontstaan, waardoor de relatie tussen de overheid en burgers ook steeds diffuser wordt. Daarnaast willen overheden problemen zo dicht mogelijk bij de bron aanpakken, mede door gebrek aan geld. Omdat iedere situatie anders is, betekent dat dat er geen blauwdrukken meer gemaakt kunnen worden en decentraal regeren nodig is (naar Gates, 1999).

Governance kenmerkt zich door meervoudigheid (Bressers en Kuks, 2001; Vreke et al., 2009):

- **Multi-level.** Er zijn meerdere bestuurslagen betrokken.
- **Multi-actor.** Er is een veelvoud aan partijen betrokken.
- **Multi-faceted.** Er zijn verschillende ideeën over wat het probleem is.
- **Multi-instrumenteel.** Er zijn meerder middelen die ingezet kunnen worden om een beleidsproces te sturen, zoals het burgerinitiatief en de (digitale) participatieprocessen in het praktijkvoorbeeld Heiligenbergerbeekdal.
- **Multi-resource.** Er is een spreiding van autoriteit, geld en menskracht over verschillende partijen, al zijn deze bronnen vaak niet gelijk verdeeld.

Hoewel deze manier van werken veel tijd en energie kost en veel onzekerheid met zich meebrengt, zijn er ook de nodige voordelen (naar Penker, 2009). De totale transactiekosten van het maken van beleid kunnen kleiner worden. Transactiekosten zijn de kosten in geld en tijd die gemaakt moeten worden om met een groep tot een besluit te komen. Hoe groter deze groep en hoe groter de weerstand, hoe hoger de transactiekosten. Als er in een beleidsproces vooraf veel geïnvesteerd wordt in het krijgen van overeenstemming tussen alle betrokkenen, betaalt zich dit uit bij de uitvoering (zie figuur 2). De oplossingen die bedacht worden, zijn dan sociaal meer geaccepteerd. Ook zullen veel meer mensen zich verantwoordelijk voelen voor een uitkomst waar zij zelf aan bijgedragen hebben en zullen deze mensen meer energie in de uitvoering willen steken.

Daarnaast brengen andere partijen hun eigen kennis en kunde mee, waardoor plannen beter kunnen worden. Dit kan soms ook kennis zijn van een hele andere orde, bijvoorbeeld kennis die gebaseerd is op lokale ervaring in plaats van op wetenschappelijke onderzoeken. Een groenbeheerder van de gemeente kan bijvoorbeeld kennis inbrengen over ecologische processen, maar een bewoner weet beter hoe het park door de omwonenden gebruikt wordt. Door deze inbreng van andere kennis zullen ook de ideeën over wat precies het probleem is in een bepaalde situatie beter toegespitst worden.



FIGUUR 2.
Als er in het besluitvormingsproces vooraf veel geïnvesteerd wordt, betaalt zich dit later in het proces uit.
Bron: Breman et al, 2008.

2.2.2 DE SPELREGELS OP DIT MOMENT

De verschuiving van *government* naar *governance* vindt nog steeds plaats en het is dus niet zo dat er overal gewerkt wordt volgens de *governance*-principes. Soms blijft een overheid of bewonersorganisatie werken vanuit het idee dat we nog in een samenleving leven waarin het maken van beleid alleen een taak van de overheid is. Dat kan ergernis veroorzaken voor zowel de bewonersorganisatie die niet mee mag beslissen als voor de gemeente die een bewonersorganisatie tegenover zich ziet die alleen reactief is en niet meedenkt. Om bewonersorganisaties en gemeenten te helpen hun stijl van werken bij het realiseren van groenprojecten aan te passen aan de *governance*- situatie, staan hieronder de 'spelregels' gegeven (naar Gates, 1999):

► Spelregel 1: Samenwerken met alle relevante partijen

Zoals hierboven genoemd draait *governance* om het samenwerken van verschillende partijen aan plannen (multi-actor). Dit kunnen samenwerkingsvormen zijn van een heel scala aan organisaties, van particulieren tot aan grote organisaties en van dorpsgemeenten tot aan de Europese Unie. Soms melden andere partijen zich vanzelf wanneer ze vernemen dat een organisatie ergens mee bezig is, net als Stichting Heiligenbergerbeekdal die zich meldde bij de gemeente toen ze vernam van de plannen voor het slopen van het ziekenhuis. Andere keren zal er actief uitgenodigd moeten worden. Het is de kunst om te zorgen voor een samenwerking met alle relevante partijen, maar het aantal samenwerkende partijen wel werkbaar te houden. Relevante partijen zijn partijen die dezelfde verandering willen, nodig zijn om de verandering tot stand te brengen, de verandering tegen kunnen houden of de gevolgen van de verandering zullen voelen.

Om iedere betrokkene een gevoel van eigenaarschap over de uitkomst te geven en daardoor ook het verantwoordelijkheidsgevoel optimaal te stimuleren, is het nodig om al samenwerking te zoeken in een stadium van probleemdefiniëring en niet pas als plannen al uitgekristalliseerd zijn. Andere partijen krijgen dan de kans aan te geven wat zij vinden dat een probleem is in een bepaald gebied. Zij kunnen problemen aandragen die anderen over het hoofd zien of een nieuw licht laten schijnen over al bekende problemen (multi-faceted). Bij het Heiligenbergerbeekdal lijkt er ook sprake te zijn van verschil in probleemdefinities. De gemeente ging uit van het probleem van de herfinanciering van de verplaatsing van het ziekenhuis, terwijl de Stichting Heiligenbergerbeekdal uitging van het probleem van een tekort aan groen in de stad. Doordat die verschillende probleemdefinities niet in een vroeg stadium op elkaar zijn afgestemd, werd het in een later stadium lastig tot een gezamenlijke oplossing te komen.

► Spelregel 2: Invloed voor alle betrokkenen

Het samenwerken met anderen op deze manier, betekent dat er in het uiteindelijke plan de inbreng is terug te vinden van een grote verscheidenheid aan partijen. Zelfs al blijft één partij de beslissingsbevoegdheid houden, dan kan deze partij niet makkelijk voorbij gaan aan wat anderen inbrengen. Dit zorgt voor een verspreiding van de macht (multi-resource). Tegenover het verlies aan macht staat ook winst, want anderen brengen ook hun kennis, kunde, tijd en middelen mee. Toch is het vooral voor de overheid moeilijk om een deel van haar macht op te geven. Haar positie is ook nooit gelijkwaardig aan de partijen met wie zij samenwerkt in *governance*-processen. De overheid heeft bijvoorbeeld een ander soort verantwoordelijkheid: zij heeft de taak te zorgen voor het belang van de samenleving als geheel. Daarvoor heeft zij ook het mandaat gekregen van de kiezer. Dit in tegenstelling tot belangengroepen of ondernemers zijn alleen verantwoordelijk voor hun eigen belang. Door die bredere verantwoordelijkheid heeft de overheid ook de beschikking over bepaalde machtsmiddelen waar anderen niet of minder over beschikken zoals geld, regelgeving, mankracht, netwerken en kennis.

► Spelregel 3: Werken vanuit doelen

Om te kunnen samenwerken met andere partijen en hen invloed te kunnen geven is het nodig om een proces te starten vanuit de doelen van de verschillende organisaties. Dat kunnen doelen zijn zoals een hoge biodiversiteit of gezonde wijkbewoners. Het voordeel van werken vanuit doelen is dat er dan nog ruimte is om anderen tegemoet te komen. Dat is niet meer zo als je een ander benadert met een oplossing zoals een concreet plan. Werken vanuit doelen vraagt om een andere manier van

omgaan met andere partijen. Het gaat er om te vertellen over de eigen doelen en interesse te tonen in de doelen van anderen. Dat zorgt er ook voor dat de houding van een organisatie moet veranderen: meer gericht zijn op luisteren dan op praten en meer op het faciliteren van een discussie dan op het controleren daarvan.

Een organisatie die dit toegepast heeft is Waterschap Veluwe. Een aantal jaren geleden wilde het waterschap de beken die vanaf de Veluwe door enkele dorpen lopen meer ruimte geven. Daarmee wilden ze het water beter kunnen opvangen en de kwaliteit van de leefomgeving verhogen. Het waterschap maakte daarvoor geen plannen, maar is met alleen deze doelstellingen op zak de dorpen ingetrokken. Een deel van de bewoners bekeek het Waterschap met achterdocht: zouden ze toch niet een plan hebben, maar dat verborgen houden? Ondanks deze weerstand, waren de plannen in zeer korte tijd gereed; jaren sneller dan bij de traditionele methode (mondelinge mededeling dijkgraaf G. Verwolf, 2008). Samenwerking vanuit doelen hoeft niet altijd in zo'n open planproces als dit te gebeuren, maar kan ook gestructureerd worden met bijvoorbeeld de Werkbank ruimtelijke kwaliteit (zie ook paragraaf 7.2.3, pagina 70).

Samenwerken betekent gericht zijn op luisteren in plaats van praten en het faciliteren van een discussie in plaats van het controleren ervan

► Spelregel 4: Win-winsituaties creëren

In veel onderhandelingen proberen partijen zo veel mogelijk winst voor de eigen partij eruit te halen, bijvoorbeeld alle winst voor natuur of alle winst voor de woningbouw. Maar winst voor de een betekent dan verlies voor de ander. In onderhandelingen over groengebieden zijn partijen tot elkaar veroordeeld. Het is niet mogelijk om met een andere gemeente of een andere bewonersorganisatie over hetzelfde gebied te onderhandelen. Er is dus ook pas kans van slagen, wanneer er plannen gemaakt worden die alle partijen dienen. Dat betekent dat het onderhandelingsproces moet worden gevoerd met als doel win-winsituaties te creëren: een situatie die voor alle partijen een vooruitgang is. Dat is niet makkelijk, maar het is vaak wel de enige vruchtbare oplossing (naar Aarts, 1998 in Aarts en Van Woerkum, 2008). Het creëren van win-winsituaties gebeurt vaak door integraal te ontwerpen (zie hoofdstuk 6). Overigens moet ontwerpen hier breed opgevat worden; naast visuele ontwerpen omvat het bijvoorbeeld ook visies, en beleidsplannen.

Inzetten op win-winsituaties betekent wel dat de houding van partijen in een proces ook moet veranderen. Zij zullen naast hun eigen belang ook moeten zorgen voor het belang van de ander. Voor sommige bewonersorganisaties zal dit een omschakeling zijn. In Erp (zie hoofdstuk 9) is wel gelukt om zo'n win-winoplossing te bedenken voor de verkeeroverlast. In het nieuwe voorstel gaat de weg niet dwars door het landschap (in het belang van Erp Alert die opkomt voor het landschap) en is er toch een snelle ontsluiting van het industrieterrein (in het belang van de ondernemers).

► Spelregel 5: Kansen ontdekken in de vaagheid van het proces

Een kenmerk van *governance*-processen is dat deze eerder niet dan wel van te voren vastgelegd kunnen worden en dat er gedurende het proces nog veel wordt gestuurd (Hajer et al., 2004). Vaak zijn verschillende beleidsprocessen aan elkaar gekoppeld en is het nodig die tussentijds op elkaar af te stemmen. Processen kunnen daardoor een andere wending krijgen of vertraagd worden. Zo had het al dan niet verhuizen van het ziekenhuis en het Sportfondsenbad invloed op het inrichtingsproces van het Heiligenbergerbeekdal. Ook kan het zijn dat een bepaalde partij tussentijds aanhaakt of juist afhaakt. Of dat



een gemeente van bestuur wisselt en dus een andere standpunt inneemt, zoals ook gebeurde bij het Heiligenbergerbeekdal. Dit maakt het enerzijds lastig om in te schatten wat er gaat gebeuren in de toekomst en zorgt ook dat onduidelijk is bij wie de verantwoordelijkheid voor het proces ligt. Anderzijds geeft het een grote mate van flexibiliteit en kan iedere partij gebruik maken van de vele wendingen in een proces door te proberen die in de eigen gewenste richting te sturen. Om iets te bereiken, moet een organisatie dus constant op zoek zijn naar kansen in dit steeds veranderende spel.

Continu veranderende processen vragen ook om een andere manier van plannen. De planning zou gericht moeten zijn op het voor ogen houden van het doel, in combinatie met het loslaten van de route daarnaartoe. Dit betekent niet dat er geen plannen en afspraken meer gemaakt moeten worden, maar wel dat daar flexibel mee omgegaan moet worden. De plannen en afspraken moeten dus constant 'ververst' worden. Dit gebeurde bijvoorbeeld in het proces van het vergroenen van bedrijventerrein Isselt (zie hoofdstuk 4). Nadat initiatiefnemer Stichting Eemstad Lab met de ondernemers van het bedrijventerrein ging overleggen, paste de stichting zijn plannen inhoudelijk aan: ze werden minder op de ecologie gericht en meer op de wensen van de gebruikers.



Zelf alvast de bloemen planten

[pro-actief werken]

3

AUTEURS: DERK JAN STOBELAAR, JUDITH SANTEGOETS

Het vorige hoofdstuk heeft de nieuwe spelregels geschetst voor groenprojecten. In deze nieuwe situatie past ook een actieve instelling van bewonersorganisaties en gemeenten: zij moeten zelf actief op zoek naar kansen om hun doelen te realiseren. Veel bewonersorganisaties zijn nog reactief en dus vooral geneigd de gemeente in de gaten te houden en te reageren op plannen die zij niet waarderen. De voordelen die het heeft om als organisatie zelf het initiatief te nemen, ondervindt de Stichting het Groene Spoor aan den lijve. In plaats van te wachten op allerlei beleidsvoornemens om een spoorwegzone te vergroenen, gaan zij zelf alvast bloemen planten.

3.1 Doe-het-zelf voor een groene spoorwegzone

Ten westen van het station van Amersfoort ligt sinds 1904 de Wagenwerkplaats. Dit is een gebied van circa twintig hectare groot waar zich een groot rangeerterrein, industrie en braakliggende terreinen bevinden. Hier onderhoudt de NS zijn rijdend materiaal. De eerste arbeiders van de Wagenwerkplaats werden gehuisvest in de nabij gelegen wijk het Soesterkwartier. In 2000 stoppen de activiteiten op de Wagenwerkplaats en raken veel van de loodsen die er staan in verval. NS Poort beheert het vastgoed van de NS en is de eigenaar van het terrein. Zij zijn van plan de gebouwen op de Wagenwerkplaats te laten slopen en er kantoren te bouwen. Het is een locatie dicht bij het station en daarom gewild bij projectontwikkelaars. Het lukt echter niet om dat plan van de grond te krijgen, omdat het economisch tij voor projectontwikkelaars tegen zit.

Joke Sichman, een bewoonster uit het Soesterkwartier, trekt zich aan wat er met de Wagenwerkplaats gebeurt. Zij begint samen met andere bewoners een werkgroep die vindt dat het Soesterkwartier en de Wagenwerkplaats bij elkaar horen en dat het industrieel erfgoed van de Wagenwerkplaats behouden moet blijven. In 2003 richt deze werkgroep de Stichting Industrieel Erfgoed in de Stad Amersfoort (Siesta) op. Het lukt hen het complex op de rijksmonumentenlijst te krijgen.

Aandacht voor de groene buitenruimte

Binnen Siesta is er een groep mensen die zich bezig houdt met de buitenruimte van de Wagenwerkplaats. Zij vinden dat daar flora en fauna voorkomt die heel specifiek is voor het spoor en de verlaten industrie. Die flora en fauna moet daarom ook aandacht krijgen. Deze mensen noemen hun werkgroep Het Groene Spoor. Begin 2009 besluit deze werkgroep verder te gaan als een zelfstandige stichting en verbreden zij hun werkgebied. Hun doel is nu een groen-recreatieve verbinding langs het spoor te ontwikkelen vanaf de rivier de Eem, dwars door de stad tot aan het bosgebied Birkhoven-Bokkeduinen aan de westrand van de stad. Naast de voordelen die dit heeft voor flora en fauna, dient dit ook de bewoners van het Soesterkwartier, want zij krijgen zo vlakbij hun huis een groene uitloop.

Stichting Het Groene Spoor is zich er van bewust dat als zij iets willen bereiken op de Wagenwerkplaats zij meer moeten doen dan alleen hun mening geven. De stichting heeft geen grondpositie in het gebied en zal het dus moeten hebben van het



trekken van aandacht door hun enthousiasme en creativiteit. Ook is er veel onzekerheid over de plannen in het gebied. Wat er precies gaat gebeuren en wanneer blijft lang onzeker, omdat het niet mogelijk is zo'n groot gebied in één keer vol te bouwen. Aan de andere kant liggen er wel kansen voor tijdelijke oplossingen.

De stichting besluit zich te concentreren op speciale plekken in het gebied, de zogenaamde parels. Het is de bedoeling dat een later te realiseren groen spoor als een parelketting al die parels met elkaar verbindt. Een bewoner uit het Soesterkwartier, die zelf landschapsarchitect is, levert ideeën aan voor hoe de stichting dit op kan pakken. Een voorbeeld van zo'n parel is een natuurspeelplaats, omdat die goed past in het grotere doel van een groen-recreatieve ontwikkeling van het gehele gebied. Ze maken een ontwerp voor een industriële natuurspeelplaats en realiseren die op de Wagenwerkplaats, waarna ze het de Wagenspeelplaats dopen. Een andere natuurspeelplaats leggen ze aan naast de rivier de Eem.

Verder maakt de stichting een plan voor het aanleggen van groenstructuren op de Wagenwerkplaats zoals laanbeplantingen, waar dan later tussen gebouwd kan worden. Deze plekken noemt de stichting de 'wachtkamers'. Om die wachtkamers tijdelijk op te fleuren, houden ze op bepaalde stukken zaaiacties met bloemenzaden. Ook zet de stichting zich in voor het Eemplein. Dit is een gebied achter het station, waar de gemeente een stadsplein met allerlei voorzieningen wil ontwikkelen. De stichting schrijft haar eigen Groene Eempleinvisie, waarin zij er voor pleit ook groene elementen toe te voegen aan het verder vrij stenige Eemplein.

Samenwerking met andere partijen

Het Groene Spoor is tevreden over de eigen acties, maar zint ook op een manier om de vergroening van de Wagenwerkplaats op een hoger plan te tillen. Een van de bestuursleden vraagt een docent-onderzoeker van Hogeschool Van Hall Larenstein om hulp. Via deze docent-onderzoeker komt een onderzoek van Wetenschapswinkel Wageningen UR als mogelijkheid in zicht. De Wetenschapswinkel zoekt voor de stichting uit hoe een groen spoor vanaf het station tot aan de Bokkeduinen een meerwaarde voor de stad kan zijn en hoe dat er concreet uit zou kunnen zien. Studenten van verschillende opleidingen van Wageningen Universiteit en Hogeschool Van Hall Larenstein werken mee aan dit project. Zij onderzoeken bijvoorbeeld hoe er voor zo veel mogelijk biodiversiteit in het gebied gezorgd kan worden of hoe het een aantrekkelijke plek voor lunchwandelaars kan worden.



Ideeën van de
stichting worden
zelfs ambitie van
de gemeente



De gemeente staat welwillend tegenover de ideeën van Het Groene Spoor en geeft graag ondersteuning, maar vindt het wel belangrijk dat het initiatief bij de stichting blijft liggen. De wethouder zorgt er voor dat ze persoonlijk direct en goed benaderbaar is voor de stichting. Ook kan de stichting regelmatig bij ambtenaren van de gemeente op bezoek om plannen van de studenten en de stichting voor te leggen. Zo kunnen ze toetsen of hun ideeën stroken met de plannen van de gemeente. Uiteindelijk neemt de gemeente in het coalitieakkoord over dat er een lommerrijke fiets- en wandelroute moet komen tussen het station en het Eemplein. Hiermee wordt een idee van de stichting zelfs de ambitie van de gemeente.

ANALYSE PRAKTIJKVOORBEELD

De nieuwe invulling van de Wagenwerkplaats bevat allerlei bebouwingsplannen, maar er is ook veel onzekerheid omdat die door de bouwcrises niet van de grond komen. De bewoners van het Soesterkwartier zien hier een kans in om hun eigen doelen voor het gebied te verwezenlijken. Zij hebben geen formele macht, maar wel veel creativiteit en daar maken ze goed gebruik van. Met aansprekende plannen, zoals de natuurspeelplaatsen, trekken zij het initiatief naar zich toe. Ook maken ze optimaal gebruik van de kansen die een braakliggend terrein biedt met acties zoals het zaaien van de bloemzaden. De gemeente geeft hen hiervoor de ruimte en ondersteunt hen op de achtergrond.

De stichting blijft steeds haar eigen doel duidelijk voor ogen houden: een groen-recreatieve verbinding langs het spoor. Ze realiseert zich wel dat dit pas kans van slagen heeft wanneer andere partijen hierbij betrokken worden. Daarom vraagt ze de Wetenschapswinkel Wageningen UR uit te zoeken wat de meerwaarde van hun ideeën voor de rest van de stad kan zijn. Daarmee is het mogelijk in de toekomst ook anderen achter hun plannen te krijgen.

3.2 Pro-actief werken

3.2.1 WAAROM IS PRO-ACTIEF WERKEN BELANGRIJK?

Door pro-actief te werken kan een bewonersorganisatie ervoor zorgen dat ze een rol krijgt in een groenproject of die rol bestendigen. Zo kreeg de Milieugroep Regionale Stort Westelijke Mijnstreek in het groevengebied in Zuid-Limburg (zie hoofdstuk 6) een plaats in de Gebiedscommissie, nadat ze eerst zelf een inrichtingsplan had opgesteld. Wanneer een organisatie het initiatief naar zich toe trekt, moeten anderen op deze organisatie gaan reageren. In groene projecten kan dit heel belangrijk zijn voor organisaties die niet beschikken over macht of financiën en niets anders hebben dan hun creativiteit. Op die manier krijgt die organisatie toch de leiding in een groenproject en werkt ze aan het opbouwen van een machtspositie (zie het kader over alternatieve strategieën voor het opbouwen van macht). Ook ontstaat er zo een situatie waarin organisaties op elkaar gaan reageren met inhoudelijke voorstellen, wat kan leiden tot betere voorstellen. Daarentegen werkt afwachtend zijn vaak niet in het voordeel van een organisatie, omdat dat ertoe leidt dat er niet veel anders meer te doen valt dan instemmen of tegen zijn.



Het initiatief naar je toe trekken is belangrijk als je
niets anders dan je creativiteit hebt

3.2.2 WAT IS PRO-ACTIEF WERKEN?

Er is weinig bekend over pro-actief werken bij groenprojecten. Er is echter al wel enig onderzoek gedaan naar pro-actief gedrag in werksituaties. Dat onderzoek is deels te vertalen naar bewonersorganisaties en gemeenten. De simpelste definitie van pro-actief werken is in staat zijn mogelijkheden te identificeren en daarop in te spelen (naar Crant, 2000). Dat betekent dat iemand in staat is verder te kijken dan 'hoe het altijd gaat', voorbij de huidige procedures, juridische mogelijkheden en voor de hand liggende oplossingen. Iemand die pro-actief is, kan met voorstellen komen waar nog niemand aan gedacht heeft, bijvoorbeeld een oud industrieterrein gebruiken als ruimte voor speelplaatsen zoals de Stichting Het Groene Spoor deed.

Voorwaarden voor een pro-actieve werkwijze zijn volgens Crant (2000) autonomie, complexiteit en betrokkenheid. In een werksituatie – waar Crant over schrijft – betekent dit dat de werknemer voldoende zelfstandigheid moet hebben (autonomie), dat de omgeving uitdagend genoeg is (complexiteit), en dat de werknemer de doelen van het bedrijf moet onderschrijven (betrokkenheid).

Hoewel Crant (2000) dit bedacht heeft voor een werksituatie, zijn deze voorwaarden prima te vertalen naar de situatie van bewonersorganisaties en gemeenten. Dan gaat het er om dat een organisatie let op:

- autonomie – het zelfstandig blijven ten opzichte van alle structuren en processen;
- complexiteit – het omgaan met alle door elkaar heen lopende besluitvormingsprocessen;
- betrokkenheid – het combineren van de eigen (groene) doelen met die van anderen.

Alternatieve strategieën voor het opbouwen van macht

Macht is de mogelijkheid het gedrag van jezelf of anderen (direct) te sturen. Macht is meestal niet gelijk verdeeld: vaak ligt de meeste macht bij de overheid. Naast de hun toegekende democratische beslissingsmacht, hebben zij meer tijd, middelen en deskundigheid dan burgers. Toch is het ook mogelijk voor bewonersorganisaties om macht op te bouwen, want macht kent veel verschijningsvormen (naar Sorgdrager, 2007 en Winnubst, 2011):

MACHT DOOR EIGEN (DENK)KRACHT

- **Deskundigheidsmacht.** Deze vorm van macht heeft iemand als hij of zij over bepaalde kennis of vaardigheden beschikt waar anderen niet over beschikken. Professionals hebben vaak meer kennis van zaken dan bewoners, maar bewoners kunnen zich jarenlang vastbijten in een specifiek onderwerp en zo veel kennis opbouwen. Ook creativiteit is een vaardigheid die bewoners macht kan geven, zoals de stichting Het Groene Spoor laat zien. Door hun creativiteit zijn zij in staat voorstellen te bedenken waar anderen niet opkomen.

- **Visionaire macht.** Iemand of een organisatie met een toekomstvisie heeft macht: diegene weet hoe het verder moet met een gemeenschap. Dit levert een machtspositie op ten opzicht van anderen die niet zo'n visie hebben, zoals ook de Milieugroep Stort Westelijke Mijnstreek merkte (zie hoofdstuk 6).

MACHT DOOR RELATIES

Relaties kunnen je helpen, omdat ze je macht verschaffen waar je zelf niet over beschikt. Een groot netwerk met veel hooggeplaatste personen of sleutelfiguren in organisaties is dus van belang, net zoals de kwaliteit van de relaties (mag je ze bijvoorbeeld tutoyeren?).

- **Toegang tot informatie.** Mensen kunnen toegang hebben tot hele specifieke informatie, bijvoorbeeld uit wetenschappelijke bronnen. Het vragen om hulp bij een wetenschapswinkel, zoals verschillende bewonersorganisaties uit de praktijkvoorbeelden in dit boek gedaan hebben, maakt het voor bewonersorganisaties mogelijk daar toegang daar toe te krijgen.

- **Agenderingsmacht.** Andere mensen kunnen de macht hebben te bepalen waar over wordt gesproken. Om hun agenderingsmacht in te zetten, kun je lobbyen bij een beleidsmedewerker die een werkoverleg voorbereidt of een journalist vragen een stuk te schrijven in de (lokale) krant. Daarmee kunnen anderen niet meer om een bepaald onderwerp heen.

- **Macht van het getal.** Het hebben van veel medestanders maakt iemand overtuigender. Het is mogelijk toe te nemen in getal door coalities te sluiten (zie hoofdstuk 4) of door actief een achterban te verzamelen zoals de stichting Heiligenbergerbeekdal (zie hoofdstuk 2) en de Vrienden van het Waterwingebied (zie hoofdstuk 8) deden.

- **Macht door normen en waarden**

Dit is macht die gebaseerd is op gedeelde normen en waarden. Je kunt anderen dan wijzen op hun verantwoordelijkheid hiervoor. Zo kan een bewonersorganisatie bij een wethouder om natuurspeelplaatsen vragen omdat 'we kinderen achter de computer vandaan moeten halen'. Bewoners beschikken zo over *morele macht*.

MACHT DOOR HANDELEN

- **Hindermacht.** Dit is het kunnen belemmeren of voorkomen van een actie door obstructie of vertraging, door bijvoorbeeld jezelf vast te ketenen aan bomen die gekapt gaan worden. Je kan ook hindermacht gebruiken door naar de rechter te stappen.

Deze verschillende soorten macht worden vaak naast elkaar gebruikt, zodat ze elkaar kunnen versterken. Bijvoorbeeld wanneer een aantal organisaties samen hun kennis en vaardigheden bundelen. Zij combineren dan de macht van het getal met hun verschillende vormen van deskundigheidsmacht. Of wanneer een bewonersorganisatie zowel macht probeert op te bouwen door een eigen toekomstvisie op te stellen als naar de rechter stapt om te verhinderen dat de oplossingen van anderen door kunnen gaan.



Pro-actief zijn is verder kijken dan ‘hoe het altijd gaat’, voorbij de huidige procedures, juridische mogelijkheden en voor de hand liggende oplossingen

3.2.3 HOE WERK JE PRO-ACTIEF?

► Houd goed de eigen doelen voor ogen

Tijdens het realiseren van een groenproject spelen er veel ontwikkelingen. Het is zaak daar niet al te veel in mee te gaan, maar als organisatie autonoom te blijven door na te denken over de eigen doelen en een eigen pad te bewandelen om die doelen te realiseren. Zo richtten de mensen die binnen Siesta vooral aandacht aan de groene omgeving wilden schenken uiteindelijk hun eigen stichting op, omdat hen dit hielp bij het realiseren van hun doelen. Ook toen zij betrokken waren bij de gemeentepannen voor een nieuwe inrichting van het Eemplein, deden zij dit duidelijk met hun eigen groene doelen in het achterhoofd: ze zetten er dus op in dat het Eemplein een van hun groene parels zou worden, in plaats van alleen tegen een stenige inrichting te zijn.

► Maak gebruik van de complexiteit van de situatie

Besluitvormingsprocessen zijn vaak schimmig en onduidelijk voor alle partijen. Dat kan heel frustrerend en verwarrend zijn wanneer je een groenproject wilt realiseren. Deze vaagheid biedt echter ook kansen om pro-actief te zijn en zelf met een oplossing te komen. Het helpt dan wel om integrale plannen te maken (zie hoofdstuk 6), zodat de plannen aanvaardbaar zijn voor een grote verscheidenheid aan partijen. In de vaagheid rondom de Wagenwerkplaats probeerde Stichting Het Groene Spoor toch kansen te zien. Er was nog veel onbekend over wanneer bepaalde ontwikkelingen ingezet zouden gaan worden. Dat zorgde en zorgt nog steeds voor veel onzekerheid. Toch bood dit ook de kans om voorafgaand aan de veranderingen tijdelijke natuur, stadslandbouw en natuurspeeltuinen te realiseren. Deze initiatieven kunnen misschien later ingepast worden in de uiteindelijke plannen, omdat een groene omgeving ook voor projectontwikkelaars aantrekkelijk is.

► Zorg voor synergie met andere doelen

Groen gaat nooit alleen over groen, maar ook altijd over andere thema's. Groenontwikkeling kan daardoor gelijk opgaan met het ontwikkelen van bijvoorbeeld cultuurhistorie, gezondheid en economie. Voor veel mensen zijn deze zaken belangrijk en soms misschien nog wel belangrijker dan groen. Dat levert soms verrassingen op. Zo zorgt een groene route langs de spoorzone voor de wijken ten noorden van het spoor voor een snellere fietsverbinding naar het station. Dat bleek voor sommige mensen de belangrijkste reden te zijn om mee te gaan in de plannen van stichting Het Groene Spoor. Soms is het nodig om andere belanghebbenden 'wakker te schudden' zodat zij het belang van jouw groene initiatief gaan inzien. Dit gebeurde bijvoorbeeld bij Ons Buiten (zie hoofdstuk 5). De tuinders van deze vereniging in Utrecht gingen actief op zoek naar groepen mensen die van hun tuin gebruik konden gaan maken. Soms is het simpeler en is het voldoende op zoek te gaan naar waar de doelen van de eigen organisatie gelijk oplopen met die van andere partijen en daar op in te zetten. Dit kan door met hen (tijdelijke) coalities te sluiten, maar het is ook mogelijk om oplossingen te zoeken die in het verlengde liggen van het beleid van (andere) overheden of (andere) maatschappelijke groepen (zie ook hoofdstuk 4). Het is dan wel nodig om niet in beslotenheid te werken aan een plan, maar dat al in een voorlopig stadium te laten toetsen bij anderen.



Samen sterk staan

[coalities sluiten]



AUTEURS: EDGAR VAN GRONINGEN, DERK JAN STOBELAAR

In het hoofdstuk over pro-actief werken is al aangegeven dat het vaak nodig is om samen te werken met anderen om eigen initiatieven voor groenprojecten te realiseren. Het speelveld bevat tenslotte nog meer spelers dan alleen de gemeente en de eigen bewonersorganisatie. Met die andere organisaties is het mogelijk om (tijdelijke) coalities te sluiten met als doel op verschillende terreinen de eigen kracht te laten toenemen. Dat heeft de Stichting Eemstad Lab ook gedaan bij haar poging om het bedrijventerrein Isselt te vergroenen. Alleen door samen te werken met bijvoorbeeld studenten, het InnovatieNetwerk en een ecologische hovenier was zij in staat haar plannen te ontwikkelen.

4.1 Een gezamenlijk traject van een grijs naar een groen bedrijventerrein

Isselt is het oudste en tevens grootste bedrijventerrein van Amersfoort. De gemeente Amersfoort en de provincie Utrecht hebben in het verleden pogingen gedaan dit bedrijventerrein te revitaliseren, maar toch staat Isselt bekend als oud en verloederd. Illustratief hiervoor is een artikel in de Volkskrant waarin Isselt wordt omschreven als 'alles wat je mag verwachten van een oud bedrijventerrein: behoorlijk wat leegstand, onverzorgd groen, hier en daar vervallen bedrijfsgebouwtjes, onbebouwde en dichtgegroeide kavels, oude directeurswoningen en verder eindeloos veel grauwe blokkendozen' (Keuning, 2010). De ondernemers zelf zijn ook niet tevreden over het bedrijventerrein en in 2009 stellen verschillende belangengroepen van ondernemers een visie op waarin zij de wens uitspreken de beeldkwaliteit van Isselt te verbeteren.

Eemstad Lab ziet kansen

Deze visie komt onder de aandacht van Stichting Eemstad Lab. Dit is een organisatie die probeert projecten en processen op te zetten om Amersfoort te verduurzamen. Wanneer de provincie Utrecht vervolgens in een nieuwsbrief oproept om ideeën in te dienen die zowel de biodiversiteit verhogen als de milieukwaliteit vergroten, is Eemstad Lab degene die een koppeling maakt met Isselt. Zij ziet hier een win-winsituatie: het vergroenen van Isselt verbetert de beeldkwaliteit en levert veel meer winst op voor de biodiversiteit dan bijvoorbeeld een verbetering in een stadspark. De stichting start daarom een verkenning van dit idee onder de naam 'Isselt, van verloederd bedrijventerrein tot b(l)oeiend leerwerklandschap'. Het doel is Isselt te laten uitgroeien tot een voorbeeld voor een biodivers bedrijventerrein: een plek waar naast bedrijvigheid ook recreatie en ontspanning voor mensen mogelijk is en waar ruimte is voor planten en dieren.

De provincie is geïnteresseerd in het voorstel van Eemstad Lab en start enkele verkennende gesprekken met de stichting over het kunnen betrekken van andere partijen bij dit project. Eemstad Lab is er namelijk van overtuigd dat een idee als dit waar zo veel belangen bij betrokken zijn, alleen kan slagen als er samenwerking is met alle partijen die deze belangen



vertegenwoordigen. Een uitkomst van dit gesprek is dat de provincie Stichting Eemstad Lab in de gelegenheid stelt een presentatie te geven tijdens de Utrechtse Biodiversiteitsdag 2010 over de kansen voor biodiversiteit op bedrijventerreinen. Daar maakt Eemstad Lab duidelijk dat alleen een integrale aanpak het vergroenen van bedrijventerreinen mogelijk maakt en brengt zij haar eigen idee daarvoor naar voren.

Zoektocht naar nieuwe partners

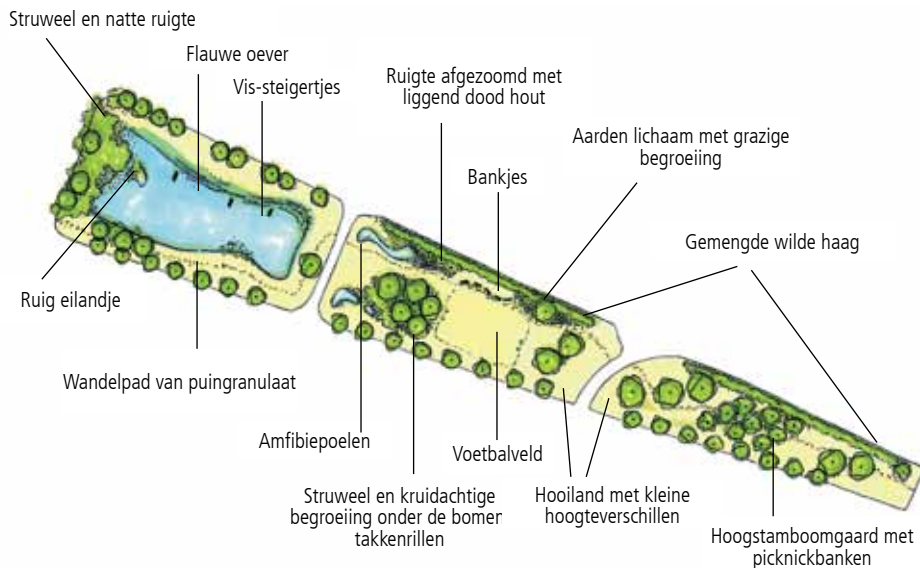
Deze presentatie leidt er toe dat de provincie Utrecht betrokken wil blijven bij dit initiatief. De provincie vindt biodiversiteit en bedrijventerreinen een interessante combinatie en wil graag blijven meedenken over de invulling hiervan op Isselt. Eemstad Lab gaat dan op zoek naar partners met wie zij haar plan kan uitwerken. De trekker van dit project is bekend met Hogeschool Van Hall Larenstein en weet dat docenten van die hogeschool vaak op zoek zijn naar opdrachten voor studenten. Hij legt daarom contact en probeert de docenten te interesseren. Die stemmen in en zo krijgt een groep studenten de opdracht uit te zoeken welke partijen betrokken zijn bij Isselt en wat zij willen.

Stichting Eemstad Lab legt daarnaast ook contact met het InnovatieNetwerk. Deze organisatie probeert innovatie te stimuleren op het gebied van landbouw en de groene leefomgeving en is ook geïnteresseerd in groene bedrijventerreinen. Het InnovatieNetwerk vindt dat de plannen voor Isselt goed aansluiten bij hun zoektocht naar nieuwe financieringsconstructies voor natuur en zegt daarom toe voor de financiering van een ideeënschets te zorgen. Eemstad Lab wil namelijk graag een ontwerper aantrekken die voor een klein gedeelte van Isselt een ideeënschets kan maken om te laten zien hoe daar ecologische kwaliteit tot stand kan komen (zie figuur 3 op de volgende pagina). De keuze valt op de ecologische hovenier Het Wilde Land.

Om meer aandacht te genereren voor wat groen en bedrijventerreinen elkaar te bieden hebben, organiseren Stichting Eemstad Lab, de provincie Utrecht en de studenten van Van Hall Larenstein een studiemiddag over de (economische) waarde van groen op werklocaties. Op de studiemiddag zijn er presentaties van verschillende mensen die zich met dit onderwerp bezighouden en komt de wethouder langs die duurzaamheid in zijn portefeuille heeft. De ideeënschets die Het Wilde Land gemaakt heeft, wordt hier ook gepresenteerd.



**Isselt is alles wat je mag
verwachten van een oud
bedrijventerrein**



FIGUUR 3.
Mogelijke inrichting van een gedeelte van IJssel zoals geschetst door Het Wilde Land.
Schets: Hanneke van Vuure, Het Wilde Land.

Het InnovatieNetwerk geeft het Wilde Land een vervolgoopdracht om de ideeënschets uit te werken tot een concreet projectplan. Hierin staat wat er nodig is om de ideeënschets uit te voeren. Het plan is om IJssel op alternatieve wijze te vergroenen door de daar gevestigde bedrijven en haar medewerkers onderdelen van het plan te laten adopteren. Zo zou het grondverzetbedrijf een poel kunnen graven, terwijl andere bedrijven elk een aantal meters heg kunnen aanleggen. Met de precieze uitwerking zijn Eemstad Lab en de ondernemers van IJssel nog bezig.

Eemstad Lab zoekt steeds naar de juiste coalities op het juiste moment

De gemeente vindt het proces rondom IJssel interessant, met name omdat zij groen en biodiversiteit belangrijke thema's vindt. De gemeente heeft echter haar prioriteiten liggen bij de zorg voor andere groenelementen zoals stadsparken. Daarom heeft zij geen actieve rol in het proces. Wel vindt Amersfoort het belangrijk om dit soort initiatieven te ondersteunen. Ambtenaren denken dan ook mee over de plannen. Verder stelt de gemeente grond beschikbaar die groen beheerd zou kunnen gaan worden, op voorwaarde dat het beheer voor minimaal vijf jaar gewaarborgd wordt.



ANALYSE PRAKTIJKVOORBEELD

Het initiatief voor een groen bedrijventerrein komt van Stichting Eemstad Lab. Zij beseft dat ze alleen een project van dit formaat niet tot een goed einde kan brengen en is daarom op verschillende momenten met verschillende partijen een coalitie aangegaan. Samenwerking met de provincie, gemeente, Hogeschool Van Hall Larenstein, het InnovatieNetwerk en Het Wilde Land zorgde ervoor dat er de beschikking was over kennis en vaardigheden, mankracht, financiën en toestemming van de overheid. Eemstad Lab is steeds de spil in deze (tijdelijke) samenwerkingen en weet haar eigen doel voor ogen te houden. Op het moment dat de plannen concreet worden, is er weer een nieuwe coalitie nodig met de ondernemers van Isselt. Zo zoekt Eemstad Lab steeds naar de juiste coalities op het juiste moment.

4.2 Coalities sluiten

4.2.1 WAAROM IS COALITIEVORMING BELANGRIJK?

Coalities sluiten met andere partijen kan spannend zijn. Het is een sprong in het diepe en op de korte termijn tijdrovend. Vaak spelen vragen als: blijven onze ideeën wel overeind? Willen we echt wel hetzelfde? Hebben we onze handen niet vol aan onze eigen besognes? Verzandt het samenwerken niet in een praatgroep? Toch heeft het vormen van coalities ook voordelen. Ten eerste sta je samen sterker. Een bewonersorganisatie, maar ook een gemeente, die een groenproject wil realiseren, redt het meestal niet alleen. Als een organisatie kan aantonen dat andere organisaties (inclusief hun achterban) een project ook belangrijk vinden, krijgt het project een veel grotere kans van slagen. Coalitievorming heeft namelijk ook een effect op de uitstraling naar de publieke opinie en partijen die een rol spelen in het wel of niet doorgaan van groene projecten. Zij vergroten zo hun legitimiteit (zie het kader over legitimiteit voor bewonersorganisaties). Op die manier heeft een bewonersorganisatie meer kans de gemeente te overtuigen, maar een gemeente kan hier andersom ook gebruik van maken bij het overtuigen van organisaties die tegen een bepaald groenproject zijn. Zo werkte Stichting Eemstad Lab samen met de provincie Utrecht bij het organiseren van de werkconferentie over groen op werklocaties. Door deze samenwerking – versterkt door de aanwezigheid van de wethouder op de conferentie – kon zij anderen duidelijk maken dat het vergroenen van bedrijventerreinen een breed gedeelde wens is.



Naast het vergaren van massa door het samenvoegen van de achterbanen van verschillende organisaties, zorgt coalitievorming ook voor de stapeling van expertises, kennisbronnen, netwerken, geld en andere (schaarse) middelen. Eemstad Lab maakte bijvoorbeeld gebruik van de (ecologische) expertise en financiële middelen van anderen. Kotler (1998) noemt als groot voordeel van coalities dat samenwerkende organisaties meer en sneller informatie kunnen verwerken onder de voorwaarde dat er effectief samengewerkt wordt. Groepen die een problematiek vanuit verschillende invalshoeken benaderen, zijn daarnaast vaak ook creatiever en ontwikkelen betere ideeën. Van elkaar leren is ook een mogelijke reden voor coalitievorming (Sie et al., 2009).

Coalitievorming hoeft niet het opgeven van de eigen onafhankelijkheid te betekenen. Organisaties in coalitieverband kunnen relatief onafhankelijk blijven opereren, maar dan wel in nauw overleg. Een voorbeeld is de manier waarop een aantal Nederlandse milieuorganisaties werken. Greenpeace en Milieudefensie leggen het accent op hardere acties, Natuur & Milieu op beleidsbeïnvloeding en het Wereld Natuurfonds op publieksacties (Van der Heijden, 2000). Bij projecten spreken zij deze rolverdeling af, zodat ieder zijn eigen expertise kan inzetten. Een ander voorbeeld is de coalitie van de twaalf provinciale landschappen die samenwerken onder de koepel van De 12Landschappen. In die opzet kunnen ze van elkaar leren, maar blijven ze wel onafhankelijk van elkaar opereren.

4.2.2 WAT IS COALITIEVORMING?

Polzer et al. (1998) definiëren een coalitie als twee of meer partijen die overeenkomen samen te werken om tot een gemeenschappelijk gewenste uitkomst te komen. Deze uitkomst komt tegemoet aan de belangen van de coalitie in plaats van de hele maatschappij. Thibaut en Kelley (1959) hanteren een iets breder perspectief. Zij definiëren een coalitie als 'twee of meer personen die samenwerken om de acties van een of meer andere personen te beïnvloeden'. Volgens Bodensteiner (1997) heeft coalitievorming daarmee ook een ethische dimensie: de vraag is in hoeverre de coalitie opkomt voor het algemene belang. Coalitievorming gaat daarmee een stap verder dan netwerken, want organisaties maken bij het vormen van coalities ook afspraken over handelingen en gedrag (Mahoney, 2007). Ze spreken bijvoorbeeld een gezamenlijke strategie af om acties te voeren, de pers te benaderen of onderzoek uit te laten voeren.

Legitimiteit voor bewonersorganisaties

Als een bewonersorganisatie een groenstrook in de buurt wil aanleggen, heeft ze daar waarschijnlijk steun voor van haar eigen leden of donateurs. Het is dan wel de vraag in hoeverre andere bewoners die groenstrook ook willen. Een groenstrook verandert niet alleen de eigen leefomgeving, maar die van iedereen. De invloed die een bewonersorganisatie uitoefent, vraagt daarom om legitimiteit. Dat houdt in dat zij hun invloed kunnen rechtvaardigen naar anderen toe.

Legitimiteit steunt op drie pijlers (Beetham, 1984; Leistra, verschijnend in 2012):

1. Regels

Regels kunnen wettelijk zijn vastgelegd in wet- en regelgeving, maar kunnen ook impliciet in ons handelen aanwezig zijn, zoals fatsoensnormen. Wanneer je invloed uitoefent volgens officiële wet- en regelgeving is er sprake van een specifieke vorm van legitimiteit, namelijk legaliteit.

2. Gedeelde waarden

Regels moeten gebaseerd zijn op gedeelde waarden tussen degene die de macht heeft en degene die hem dat geeft, wil de machthebber aanspraak kunnen maken op legitimiteit. In de praktijk corresponderen deze twee dimensies niet altijd. Wanneer macht volgens de regels wordt uitgeoefend, maar wordt ingezet om iets te realiseren dat maatschappelijk op veel weerstand stuit, dan staat de legitimiteit onder druk. Het kan dan uiteindelijk zelfs verdwijnen.

3. Gedrag

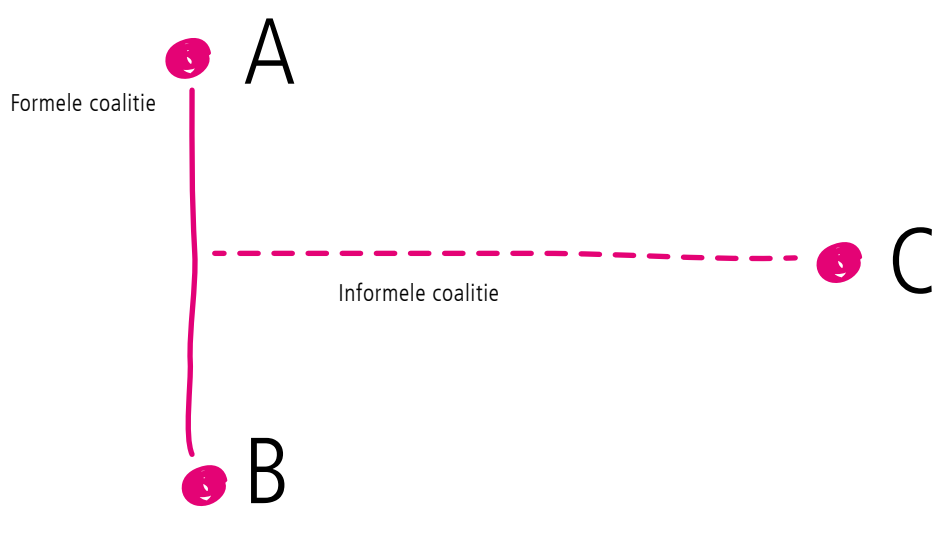
Daarnaast moet ook uit het gedrag van de machthebbers blijken dat zij instemmen met de macht van de machthebber. Positieve uitingen van dit gedrag zijn bijvoorbeeld deelname aan verkiezingen en participatieprocessen. Voorbeelden van negatieve uitingen zijn grootschalige protestacties en revoluties.

Legitieme macht berust dus op zowel regels, waarden als gedrag. Hoe de verhouding tussen deze

drie pijlers er uit ziet, zal per situatie verschillen. Een tekortkoming in een van deze pijlers hoeft geen teken te zijn van een totaal gebrek aan legitimiteit, maar kan wel een teken zijn dat legitimiteit onder druk staat. De praktijk wijst uit dat er continu een balans moet worden gezocht tussen deze drie pijlers. Legitimiteit is daarmee iets waar je als organisatie aan moet werken (Leistra, verschijnend in 2012).

Legitimiteit wordt vaak geassocieerd met de overheid. Zij krijgen via periodieke verkiezingen legitieme macht aangereikt door de burger. Toch is legitimiteit iets waar iedere organisatie aan kan werken, ook bewonersorganisaties. Zij hebben geen formele machtsbasis, maar kunnen wel met behulp van de hierboven genoemde drie pijlers legitimiteit produceren. Dat kunnen zij ten eerste doen door hun invloed binnen de regels van de wet uit te oefenen. Daarmee verkrijgen zij legaliteit. Daarnaast kunnen zij de dialoog aangaan met anderen om aan legitimiteit te werken (Keulartz en Leistra, 2008; Leistra, verschijnend in 2012). Zo'n dialoog is een gesprek op basis van argumenten waar alles ter discussie mag staan: zowel de oplossingsrichtingen als de probleemstellingen. Een bewonersorganisatie die een groenstrook wil, stelt dus niet alleen die groenstrook ter discussie, maar ook waarom ze het nodig vindt dat er een groenstrook komt. In een dialoog kunnen verschillende organisaties, inclusief de gemeente, tot overeenstemming komen over een voorstel. Zo'n voorstel koppelt dan de eigen belangen aan de algemene belangen. Op deze manier werkt een bewonersorganisatie eraan dat haar voorstel een gedeelde basis van waarden heeft. Vervolgens kan zij op zoek gaan naar andere partijen om het voorstel samen mee uit te voeren. Wanneer zij andere buurtbewoners ervoor kan enthousiasmeren om bijvoorbeeld mee te helpen met het planten van de bomen voor de groenstrook, blijkt ook uit het gedrag van anderen dat de bewonersorganisatie legitimiteit heeft.

Het is handig om onderscheid te maken tussen formele en informele coalities: een formele coalitie is een bewuste samenwerking met een andere partij. Zoals hierboven gezegd, is het doel van een coalitie vaak een andere organisatie ergens toe te bewegen. Het is dan eigenlijk al nodig om rekening te houden met de belangen van die derde partij. Op die manier ontstaat met die organisatie een informele coalitie (zie figuur 4).



FIGUUR 4.
A en B hebben een formele coalitie: zij werken bewust samen. Zij proberen C tot een bepaalde actie te bewegen en hebben daarvoor met hem een informele coalitie.

Van Beest en Van Dijk (2007) hebben het in dit verband over de reikwijdte van het eerlijkeheidsconcept. Naast dat er binnen een coalitie gestreefd wordt naar een eerlijk deel van de uitkomst, kijken coalities ook vaak naar de belangen van de ander (zie ook paragraaf 2.2.2, pagina 19). Zo hebben de verschillende partijen die samenwerkten aan het vergroenen van Isselt niet alleen gekeken naar hun eigen belangen, maar hebben zij in de inrichtingsschetsen ook geprobeerd de recreatieve waarde van het bedrijventerrein te verhogen voor mensen die daar werken en voor passanten.

4.2.3 HOE VORM JE COALITIES?

► Bezint eer ge begint

Het vormen van een coalitie is meer dan het samenwerken van meerdere partijen. Het gaat ook om het optellen van belangen. Vanuit de speltheorie is er vrij veel geschreven over coalities, maar dan vaak wel over coalities tussen individuen. Je kunt die inzichten wel vertalen naar organisaties die met elkaar samenwerken. Kern van de speltheorie is dat de opbrengst van de samenwerking hoger is dan wanneer er niet wordt samengewerkt, maar dat er wel water bij de wijn gedaan moet worden. Met andere woorden: bij samenwerking krijg je soms niet precies wat je had willen hebben (Gamson, 1964; Komorita en Parks, 1995; Schelling, 1960). Bedenk dus of je dat er voor over hebt.

► Zorg dat de coalitie uit de juiste personen bestaat

Volgens Kotler (2008) bestaat een 'leidende coalitie' onder andere uit de juiste mensen. Volgens hem beschikken de juiste mensen voor een coalitie over:

- **macht** - Een coalitie moet over genoeg belangrijke mensen beschikken, zodat de voortgang niet snel wordt geblokkeerd door degenen die er niet bij horen.
- **relevante vaardigheden** - Het is noodzakelijk dat er verschillende gezichtspunten aanwezig zijn om weloverwogen besluiten te kunnen nemen. Dit moeten voor de taak relevante vaardigheden zijn, maar ook de juiste vakkennis.
- **geloofwaardigheid** - In de coalitie moeten mensen zitten die een gezonde reputatie hebben, zodat wat zij verkondigen ook serieus wordt genomen.
- **leiderschap** - In de coalitie moeten ook leiders zitten, die in staat zijn het veranderingsproces aan te drijven. Dit in tegenstelling personen die het proces onder controle willen houden.

► Vraag jezelf af wat er mist

Bij het samenstellen van een coalitie is het handig om uit te gaan van de vraag wat je mist. Bovenstaande opsomming kan daarbij helpen. Coalitiepartners zouden degenen moeten zijn die geven wat jouw organisatie mist, bijvoorbeeld de argumenten die de 'tegenstander' kunnen overtuigen, een (politiek) netwerk, creativiteit in het vinden van oplossingen, mankracht of geld. Het beste is om andere partners te zoeken die wel hetzelfde willen bereiken, maar andere motieven hebben. Deze groepen zullen namelijk een andere achterban hebben, waardoor de totale achterban groter wordt. Een andere reden kan zijn dat groepen die uit een andere hoek komen, andere expertise of netwerken kunnen meebrengen. Dit heeft bijvoorbeeld ook tuinvereniging Ons Buiten gedaan, toen zij behoefte had aan samenwerking met andere groepen om aan te tonen dat hun tuinpark onmisbaar was voor Utrecht (zie hoofdstuk 5). Door coalities te sluiten met scholen en omwonenden was Ons Buiten in staat meer massa te maken, maar ook gebruik te maken van de expertise van enkele mensen van buiten, bijvoorbeeld voor public relations.

**De opbrengst van samenwerking is hoger
dan wanneer er niet samengewerkt wordt, maar er moet
wel water bij de wijn gedaan worden**

► Denk na over de duur van de coalitie

Een coalitie kan gevormd worden voor een specifiek project, maar ook voor langere duur, omdat de doelstellingen van de verschillende organisaties overeenkomen. Wanneer je voor het eerste kiest, is het verstandig duidelijk aan te geven dat de samenwerking tijdelijk is. De mogelijk zwakkere organisatie levert zich dan niet volkomen uit aan de ander. Ook is het zo voor de buitenwereld helder waar het om gaat en treedt er geen belangenverstengeling op tussen politiek, ambtenaren, onderzoek en maatschappelijke organisaties. Stichting Eemstad Lab maakte veelvuldig gebruik van tijdelijke coalities, omdat zij alleen wilde samenwerken op het moment dat dat nodig was voor het proces, maar verder zelfstandig wilde blijven. Tijdelijke coalities kunnen ook gemakkelijker gemaakt worden met grotere aantallen organisaties, want de energie die het kost om deze coalitie bijeen te houden is dan beperkt in de tijd en kan op die manier ook andere verschillen in inzicht overstijgen. Een goed voorbeeld hiervan is de coalitie van Natuur en Milieu, ANWB en de Land- en Tuinbouworganisatie tegen de aanleg van de

hogesnelheidslijn door het Groene Hart. Op het oog zeer verschillende organisaties vonden elkaar in korte tijd op één onderwerp: het tegenhouden van de hogesnelheidslijn.

► **Zorg dat mogelijke coalitiepartners op de hoogte zijn van de problemen**

Een coalitie is bedoeld om iets te veranderen. Volgens Kotler (1998) begint een veranderingsproces bij het vestigen van urgentie. Daarom is het eerst nodig om mogelijke coalitiepartners op de hoogte te stellen van het probleem en de urgentie daarvan (Kotler, 2008). Stichting Eemstad Lab deed dit door een presentatie te geven over het vergroenen van bedrijventerreinen op de Utrechtse Biodiversiteitsdag en door een werkconferentie te organiseren waar sprekers van verschillende achtergronden de thematiek van het vergroenen van bedrijventerreinen toelichtten.

► **Bouw eerst kracht op met medestanders**

Het kan vóórkomen dat sommige organisaties of personen nodig zijn om een project te kunnen verwezenlijken, maar dat je vermoedt dat zij het project vooral zullen tegenwerken of vertragen. Om dan toch iets voor elkaar te krijgen, is het verstandig in eerste instantie samen te werken met anderen die dezelfde richting op willen en pas in een later stadium organisaties of mensen te betrekken die moeilijker te overtuigen zijn. Op dat moment is de eigen kracht toegenomen. Wanneer je deze nieuwe organisaties of personen erbij betrekt, kan het nodig zijn met hen opnieuw een proces in te gaan waarin je elkaar ontmoet op het niveau van doelen. Het presenteren van een al geheel afgewerkt plan heeft het gevaar dat personen juist meer geneigd zijn tegen te werken.

► **Maak de coalitie niet te groot**

Let goed op dat het aantal samenwerkende organisaties niet te groot wordt bij het sluiten van coalities. Een te grote coalitie kent het gevaar dat er niet meer slagvaardig geopereerd kan worden. Ook kost het samenvoegen van veel verschillende meningen in een coalitie veel tijd. Bovendien kan dit leiden tot het verwateren van de idealen van de individuele organisaties. Dit maakt het afstemmen met de achterban weer lastig. Wat een te grote coalitie is, zal per situatie bekeken moeten worden.

► **Zorg voor goede onderhandelaars**

Voordat twee partijen een coalitie vormen, moeten zij onderhandelen over de afspraken over de handelingen en het gedrag. Het is daarbij van belang goede onderhandelaars aan te stellen, want ook samenwerken kent zijn competitieve elementen (Gamson, 1964; Komorita & Parks, 1995; Schelling, 1960). Partijen proberen tenslotte vaak het beste voor zichzelf uit de onderhandelingen te halen (zie ook paragraaf 8.2.2, pagina 78). Een vergelijkbare situatie komt voor wanneer een onderzoeker een voorstel schrijft voor een klant. In principe hebben zij hetzelfde doel, maar de klant is meer gericht op direct resultaat, terwijl de onderzoeker de zaak van meerdere kanten wil bekijken. Dit kan betekenen dat de uitkomsten van het onderzoek niet helemaal in de lijn van de klant liggen. Uiteindelijk moet er een contract getekend worden, waarover soms stevig over onderhandeld moet worden. Het zal daarom soms nodig zijn speciaal hiervoor mensen aan te trekken met competenties die nodig zijn om te onderhandelen en compromissen te sluiten. Dit kunnen bijvoorbeeld mensen zijn die in hun werkzame leven ook al veel met onderhandelingen te maken hebben gehad, zoals managers of politici.

► **Werk aan vertrouwen**

Wanneer twee partijen samenwerken, moeten zij een ideologische en een institutionele afstand overbruggen (Lubell, 2007). Ideologische afstand is de afstand tussen wat twee organisaties werkelijk willen. Zo kan de ene organisatie speelgroen willen, terwijl de andere groen wil dat vooral mooi is om naar te kijken. Hoe groter de overlap tussen de doelstellingen van de verschillende partijen, hoe groter het vertrouwen (Lubell, 2007). Institutionele afstand gaat over de verschillen tussen de wijze waarop organisaties georganiseerd zijn. Een gemeente is bijvoorbeeld formeler georganiseerd dan een actiegroep. Het overbruggen van beide vormen van afstand vereist een frequente mate van interactie en tijdsinvestering. Mogelijkheden om dat op gang te



brengen, zijn het maken van gezamenlijke excursies naar voorbeeldprojecten of het samenwerken aan planvorming (zie ook paragraaf 7.2.3, pagina 70).

► **Zorg voor wederkerigheid**

Het optellen van de belangen moet voor alle betrokken organisaties een meerwaarde opleveren. Zorg dat je samen krediet krijgt voor de inspanningen, bijvoorbeeld door in de publiciteit van het project duidelijk te maken dat je samenwerkt. Daarmee wordt vermeden dat de een zich achtergesteld voelt bij de ander. Dit kan het geval zijn wanneer de partners niet gelijkwaardig zijn, bijvoorbeeld in grootte. Bedenk dan hoe beide toch hun aandeel in het project zullen hebben.

► **Geef extra aandacht aan de relatie met de achterban**

Het vormen van een coalitie met anderen brengt extra inspanningen met zich mee om de eigen leden te informeren en met hen te discussiëren. Een bestuur dat coalities aangaat, moet oppassen dat ze niet tussen twee vuren komen te zitten. Zo'n situatie kan al snel ontstaan als een bestuur concessies moet doen om met de andere partij te kunnen blijven samenwerken, terwijl de leden voor hun oorspronkelijke idealen blijven gaan. Toen de Vrienden van het Waterwingebied (zie hoofdstuk 8) een samenwerking aangingen met de gemeente Amersfoort hebben zij er daarom voor gezorgd dat hun achterban via de nieuwsbrief altijd goed geïnformeerd werd over alle stappen die het bestuur nam.



De blik naar binnen

[zorgen voor de
interne organisatie]

5

AUTEUR: DERK JAN STOBBELAAR, JUDITH SANTEGOETS

Om succesvol mee te doen aan een groenproject of om als organisatie zelf een groenproject met andere organisaties op te zetten, is het belangrijk om intern goed georganiseerd te zijn. Wat precies een goede interne organisatie is, hangt af van de externe omstandigheden en de eigen doelen. Aangezien die zaken steeds in verandering zijn, betekent dit dat er continu zorg nodig is voor de interne organisatie. Soms is er zelfs een veranderingstraject nodig om de interne organisatie weer te laten aansluiten bij de externe omstandigheden. Een organisatie die al eens zo'n veranderingstraject doorliep is de Utrechtse tuinvereniging Ons Buiten. Deze vereniging kreeg te maken met een zich uitbreidende stad, waardoor de dreiging van woningbouw op het tuinencomplex steeds groter werd. De organisatie heeft toen zichzelf opnieuw uitgevonden om zich op haar locatie te kunnen handhaven.

5.1 Ons Buiten vindt zichzelf opnieuw uit

Ons Buiten is een tuinvereniging in Utrecht en heeft sinds eind jaren vijftig een plek in de Voordorpse polder. Oorspronkelijk lag het volkstuintencomplex daar helemaal vrij aan de rand van de stad, maar in de jaren tachtig haalde de stadsuitbreiding het complex in. Nu ligt het midden in de wijk Voordorp. In eerste instantie was de gemeente van plan ook de tuinen te bebouwen, maar na protest van de tuinders werd de wijk deels om het tuincomplex heen gebouwd. Toch ging een deel verloren. In 2004 wordt Ons Buiten opnieuw bedreigd: de gemeente Utrecht zet het terrein op haar groslijst van mogelijke inbreidingsgebieden. Hoewel de gemeente het tuincomplex eerder heeft gespaard, vindt de gemeenten de woningnood dit keer zo hoog dat ze bebouwing heroverwegen. In de daarop volgende politieke discussie over deze groslijst gaat het tuincomplex weer van de lijst af, omdat er genoeg andere locaties voor woningbouw voorhanden zijn. Vereniging Ons Buiten is er niet gerust op dat dit de laatste bedreiging zal zijn. Ze vraagt zich dan ook af hoe voorkómen kan worden dat de gemeente volkstuinten opoffert ten gunste van woningbouw. Samen met de landelijke organisatie voor hobbytuinders AVVN geeft ze daarom opdracht aan de Wetenschapswinkel Wageningen UR om de overlevingskansen van het tuincomplex te onderzoeken.

De onderzoekers gaan er vanuit dat een tuincomplex veel beter bestand is tegen ruimtelijke claims wanneer het een functie heeft voor de stad in zijn geheel. Ze inventariseren daarom de wensen die leven bij allerlei belanghebbenden, zoals de eigen leden van Ons Buiten, omwonenden, scholen en bedrijven in de buurt en de gemeente Utrecht. Uit dit onderzoek komt naar voren dat Ons Buiten grote sociale, ecologische en culturele waarden heeft of zou kunnen krijgen (Van der Hoeve en Stobbelaar, 2006). Het tuincomplex zorgt onder andere voor biodiversiteit in de stad, het is een ontmoetingsplek voor omwonenden en het houdt het ontginningspatroon van de polder intact. Maar nog niet alle waarden zijn volledig ontwikkeld. Zo zou het tuincomplex gebruikt kunnen worden als een groene uitloper voor het nabijgelegen bejaardentehuis. Echter, niet alle paden zijn verhard, waardoor het complex slecht toegankelijk is voor mensen in een rolstoel of met een rollator. Ook is het clubhuis alleen bestemd voor de eigen leden, terwijl ook veel omwonenden er gebruik van zouden kunnen maken.

De organisatie op zijn kop gezet

De onderzoekers en de leden van Ons Buiten komen samen tot de conclusie dat Ons Buiten moet zoeken naar manieren om haar potenties voor de omgeving waar te maken en dat dit ook vraagt om een verandering in de interne organisatie. De



vereniging is vooral naar binnen gericht op zaken als het organiseren van de tuindagen en het regelen van het onderhoud. Maar die eenzijdige oriëntatie keert zich nu tegen de vereniging en de blik moet meer naar buiten worden verlegd. Een veranderingstraject wordt daarom ingezet.

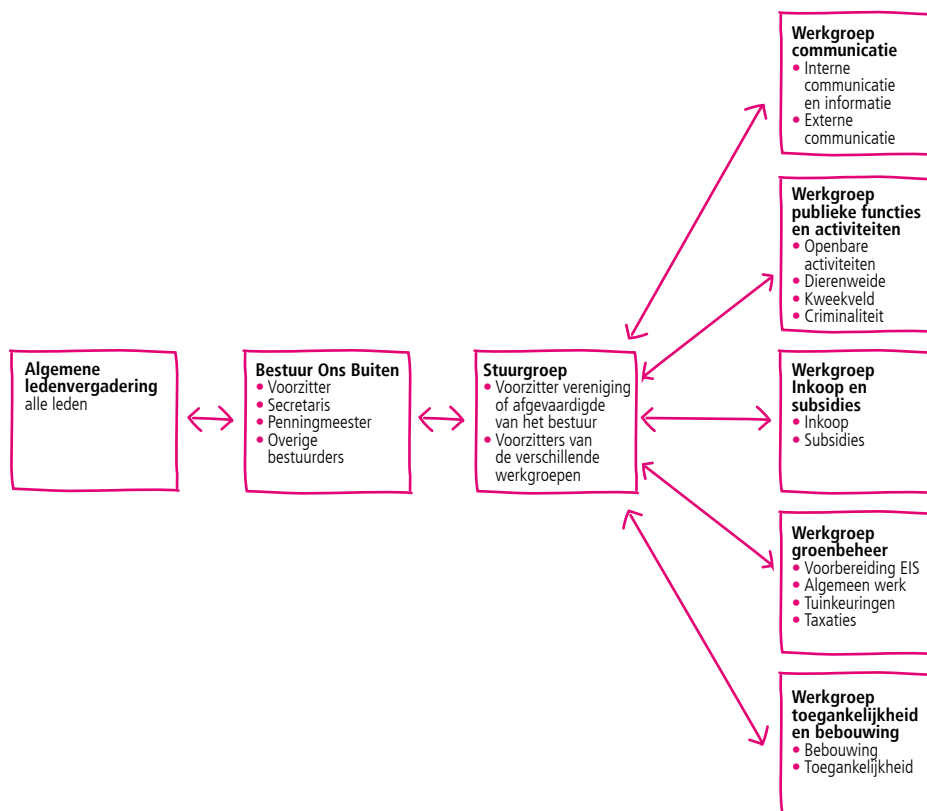
Om met een frisse start het veranderingstraject te kunnen inzetten, wil het bestuur van Ons Buiten eerst zeker weten dat er geen oude wrijvingen tussen mensen gaan meespelen. Het bestuur organiseert daarom in samenwerking met de onderzoekers een avond waar alle leden kritiek mogen geven op het functioneren van de vereniging. Om niet in lange discussies te verzeilen, mag er niet inhoudelijk gereageerd worden op wat ter sprake komt. Wel wordt alles opgeschreven en indien mogelijk verwerkt in de vernieuwingsplannen.

Vervolgens gaat de vereniging aan de slag met het op papier zetten van mogelijke verbeteringen aan het terrein en de vereniging. De inventarisaties die de onderzoekers eerder gedaan hebben, helpen hen hierbij. De leden blijken bijvoorbeeld te vinden dat de toegankelijkheid van terrein verbeterd moet worden en dat hun vereniging zichtbaarder moet worden. Om die zaken te bereiken richten ze hier nieuwe werkgroepen voor op. Een aantal leden van Ons Buiten is erg enthousiast over deze nieuwe koers en vindt dat de nieuwe werkgroepen enkele oude moeten vervangen. Dat betekent dat de vereniging een nieuwe structuur zou moeten krijgen. Het plan dat zij maken voor de verenigingsstructuur is gebaseerd op het stuurgroepmodel (zie figuur 5 op de volgende pagina) en wordt op een algemene ledenvergadering gepresenteerd. Het lukt hen anderen mee te krijgen, omdat zij kunnen aantonen dat zij op deze manier beter in staat zijn de waarde van het park voor de stad te verhogen en die tegelijkertijd beter voor het voetlicht te brengen. Het voorstel wordt aangenomen.

Dan gaat het snel. De leden beginnen allerlei kleine veranderingen door te voeren. Zo wordt de geitenweide vernieuwd en de bewegwijzering in en naar het park verbeterd. In 2006 organiseert de vereniging een moment waarop de onderzoekers het rapport presenteren en de vereniging zelf deze eerste veranderingen wereldkundig maakt. Het rapport wordt overhandigd aan de burgemeester. Zij vertelt dat zij vindt dat Ons Buiten moet blijven, omdat het een grote meerwaarde heeft voor de wijk en de stad Utrecht. Daarmee heeft Ons Buiten een belangrijke medestander gevonden en is een eerste mijlpaal in het veranderingstraject bereikt.



Om zijn potenties voor de omgeving waar te maken, moet Ons Buiten de interne organisatie veranderen



FIGUUR 5.
De nieuwe organisatiestructuur van Ons Buiten is gebaseerd op het stuurgroepmodel.
Bron: Van der Hoeve en Stobbelaar, 2006.

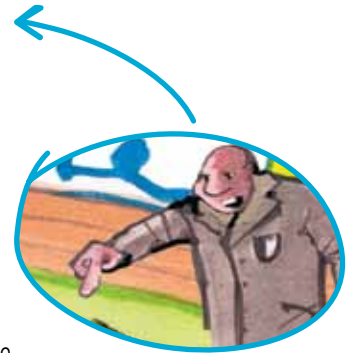
ANALYSE PRAKTIJKVOORBEELD

Tuinvereniging Ons Buiten heeft te maken gehad met veel veranderingen in haar omgeving: zij ligt nu midden in de stad in plaats van erbuiten. Dit zorgt ervoor dat de leden zich gaan bezinnen op hun bestaansrecht. De wens van de gemeente om meer huizen te bouwen in Utrecht en misschien ook wel op het tuincomplex werkt als katalysator voor dit proces. In dit proces krijgt de Wetenschapswinkel Wageningen UR een grote rol: onderzoekers begeleiden de tuinvereniging op het veranderingstraject van een vooral naar binnen gekeerde organisatie naar een organisatie die midden in de samenleving staat. Langzaam aan wordt het Ons Buiten duidelijk dat ze andere doelen moet stellen en zelf ook andere kennis en vaardigheden nodig heeft om die doelen te bereiken. Daarom zijn er werkgroepen opgezet die de public relations verzorgen en de toegankelijkheid onder de loep nemen. Op die manier is Ons Buiten uitgegroeid tot een organisatie die precies weet wat ze aan de samenleving toevoegt en hoe ze dat anderen duidelijk moet maken. Dit veranderingstraject is echter niet alleen een project van de onderzoekers van de Wetenschapswinkel geweest, maar vooral ook van alle leden zelf. Het samen werken aan bijvoorbeeld het onderzoek naar het functioneren geeft hen een gevoel van eigenaarschap over de veranderingen en dat is wat het veranderingstraject zo succesvol maakt.

5.2 Zorgen voor de interne organisatie

5.2.1. WAAROM IS ZORGEN VOOR DE INTERNE ORGANISATIE BELANGRIJK?

De eigen organisatie is het belangrijkste instrument om de eigen doelen te bereiken. Daarom moet 'het team' in goede conditie zijn. Dat wordt nog wel eens vergeten, omdat de focus vaak meer ligt op het bereiken van een doel dan op de kwaliteit van de middelen die daarvoor ingezet kunnen worden. Overwegingen als 'we moeten roeien met de riemen die we hebben', 'we willen geen mensen tegen het hoofd stoten' of 'we hebben het al druk genoeg' zorgen er voor dat er niet nagedacht wordt over de manier waarop een organisatie is ingericht. Het klinkt misschien paradoxaal, maar ook om contact te maken met de buitenwereld is het belangrijk om eerst de aandacht te vestigen op de binnenwereld: de kwaliteit van de organisatie zelf. De zorg voor de interne organisatie blijkt zelfs een van de belangrijke slaag- of faalfactoren te zijn om een project te kunnen initiëren en tot een goed einde te brengen (Van der Hoeve en Stobbelaar, 2006). Toen bij Ons Buiten de nieuwe structuur was ingevoerd, konden de aanpassingen in het tuinencomplex met hoge snelheid uitgevoerd worden.



Om de gestelde doelen te bereiken moet het
eigen team in goede conditie zijn

Het vinden van een balans tussen de binnen- en buitenwereld is moeilijk en organisaties kunnen daarin soms (tijdelijk) de weg kwijt raken. Zo was Ons Buiten in eerste instantie voornamelijk bezig met de eigen leden en hun wensen. Dit leidde ertoe dat het zicht op de buitenwereld en wat er nodig was om daar in te opereren, te veel naar de achtergrond verdween. Met als gevolg dat de waarde van Ons Buiten voor de buitenwereld beperkt was of zo werd ervaren en het complex in zijn bestaan bedreigd werd (zie het kader over het bestaansrecht van organisaties op de volgende pagina). Andere groepen zijn soms juist te veel bezig met de buitenwereld zonder zich af te vragen of de eigen organisatie in staat is de gestelde doelen te kunnen halen. Wanneer dit niet het geval is, worden de doelen niet of slechts gedeeltelijk behaald.

5.2.2 WAT IS ZORGEN VOOR DE INTERNE ORGANISATIE?

Een organisatie moet dus steeds een balans vinden tussen het kijken naar de buitenwereld en het kijken naar de eigen organisatie. In de andere hoofdstukken in dit boek gaat het over het naar buiten kijken: kansen zien voor coalities, pro-actief handelen en integrale plannen maken. Dit zijn zaken die nodig zijn om de eigen doelen te kunnen halen. Zorgen voor de interne organisatie houdt in dat een organisatie continu in de gaten houdt of zij in staat is dat te doen wat nodig is om de eigen doelen te halen. Dit is het steeds hervinden van een evenwicht, omdat de buitenwereld zowel fysiek als sociaal (zie hoofdstuk 2) constant verandert en ook de eigen doelen kunnen veranderen. Zo veranderde voor Ons Buiten de fysieke context waarin zij opereerde: de stadsuitbreiding zorgde ervoor dat het complex niet meer vrij lag maar midden in een wijk en misschien zelfs wel opgeslokt zou worden door deze stadsuitbreiding.

Het zorgen voor de organisatie start met het levend houden van de eigen visie. Vanuit die visie kan een organisatie bekijken welke doelen zij stelt en dus ook hoe de organisatie er uit moet zien en welke kwaliteiten nodig zijn om die doelen te behalen. Het levend houden van een visie betekent dat er regelmatig aandacht aan de visie besteed wordt. Kan iedereen zich er nog in

Het bestaansrecht van organisaties

Elke organisatie ontwikkelt onvermijdelijk een eigen cultuur, met eigen waarden, gedragscodes en visies op wat van belang is en wat niet. Die eigenheid is nodig om een wij-gevoel, geborgenheid en een ontwikkelingsrichting te vinden. Maar daardoor ontstaat wel de neiging om de omgeving selectief waar te nemen, zonder dat een organisatie het zelf door heeft. Dit heeft te maken met het feit dat mensen zich prettig voelen bij wat ze al kennen en bij mensen die het met hen eens zijn. Dat zijn 'ons soort mensen' (Aarts en Van Woerkum, 2008).

Door de selectieve waarneming wordt alle binnenkomende informatie gefilterd op wat belangrijk, nuttig of bedreigend lijkt en wat niet. Dit levert het gevaar op dat bepaalde zaken onzichtbaar blijven en bepaalde kennis onbenut blijft. Een organisatie weet steeds minder wat er zich buiten het eigen blikveld afspeelt en krijgt een vertekend beeld van de omgeving. Dat vertekende beeld bemoeilijkt op zijn beurt de contacten met de omgeving. Bepaalde groepen worden niet serieus genomen of men snapt niet waarom een groep zich op

een bepaalde manier opstelt. Dat kan er bijvoorbeeld aan de hand zijn wanneer een gemeente een bewonersorganisatie niet serieus neemt als die geen groen wil opofferen voor woningen. Zij ziet dan niet dat het steeds verder in- en uitbreiden van een stad ervoor zorgt dat mensen meer waarde gaan hechten aan het overgebleven groen.

Wanneer er geen pogingen worden gedaan om intern mee te bewegen met de veranderingen in de buitenwereld, verstart een organisatie en kan ze aan functieverlies lijden. Haar bestaansrecht voor de omgeving raakt daarmee verloren. Dit is duidelijk te zien bij commerciële organisaties. Wanneer een producent van televisies niet meegroeit met de veranderende vraag van consumenten naar lcd-schermen, verkoopt hij steeds minder en zal hij op een gegeven moment failliet gaan. Ook andere organisaties zijn afhankelijk van de omgeving. Bij Ons Buiten was het meegroeien met de omgeving nodig om woningbouw op het eigen terrein en dus het einde van de organisatie te voorkómen.

Alleen maar omgaan met 'ons soort mensen' geeft een vertekend beeld van de werkelijkheid



vinden? Zijn er ontwikkelingen die rechtvaardigen dat de visie wordt aangepast? Door reflectiemomenten in te bouwen is het mogelijk deze vragen te stellen. Uit de visie volgen de doelen die een organisatie stelt. Meestal heeft een organisatie er baat bij doelen op een hoog abstractieniveau te ontwikkelen en geen vastgetimmerde resultaten te willen bereiken. Op het niveau van abstracte doelstellingen zijn tegenstellingen met anderen namelijk te overbruggen, terwijl dat op het niveau van concrete voorstellen veel lastiger is (zie ook paragraaf 2.2.2, pagina 19).

Om de gestelde doelen te kunnen bereiken is het nodig dat zowel de kwaliteiten van de eigen mensen als de organisatiestructuur daarop afgestemd zijn. Doelstellingen kunnen vragen om bepaalde competenties van de mensen in de organisatie, zoals onderhandelen (met partners), tijdspad bewaken (om voortgang te behouden), creatief zijn (voor nieuwe oplossingen) of samenbinden (om de eigen organisatie of een coalitie bijeen te houden). Deze kwaliteiten kunnen al aanwezig zijn in de organisatie, maar moeten soms nog ontwikkeld worden.

Om te zorgen dat de kwaliteiten van de mensen optimaal tot hun recht komen, moet de organisatiestructuur ook op de doelen afgestemd zijn. Creatievelingen krijgen dan daadwerkelijk de ruimte in een organisatie om hun nieuwe inzichten te ontwikkelen zonder direct als wereldvreemd gezien te worden. Guerrilla gardeners zijn dan door de juridische ‘afdeling’ van de organisatie afgedekt. Soms kan dit betekenen dat er geheel nieuwe organisatiedelen toegevoegd moeten worden, zoals de nieuwe werkgroepen bij Ons Buiten.

5.2.3 HOE ZORG JE VOOR DE INTERNE ORGANISATIE?

Bij het onderhoud aan de interne organisatie kan het geregeld voorkómen dat je moet concluderen dat de organisatie bepaalde kwaliteiten mist of dat de visie of de organisatiestructuur aangepast moet worden. Een organisatie zal dan een veranderings-traject moeten inzetten om uit te komen bij de gewenste situatie, net zoals Ons Buiten heeft gedaan. Hieronder staat beschreven aan welke punten je bij zo’n veranderingstraject aandacht kunt besteden (naar Van der Hoeve en Stobbelaar, 2006).

► **Formuleer een heldere noodzaak**

Een verandertraject werkt eigenlijk alleen als er een noodzaak is om te veranderen. Anders wordt het moeilijk om anderen te motiveren voor de veranderingen, terwijl een samen gevoelde noodzaak leidt tot meer steun voor de veranderingen. De noodzaak dient wel helder en kernachtig geformuleerd te worden om anderen in de organisatie te kunnen inspireren. Zorg daarna dat voor iedereen duidelijk is dat de organisatie optimaal georganiseerd moet zijn om die verandering voor elkaar te krijgen. Bij Tuinvereniging Ons Buiten waren niet alle tuinders direct doordrongen van de noodzaak om te veranderen. Pas toen de feiten over het gemeentelijk beleid verzameld waren en het duidelijk was hoezeer het de gemeente Utrecht ernst was met de mogelijke woningbouw, ging een groot deel van de leden akkoord met het verandertraject.

► **Onderzoek het huidige functioneren met de hele organisatie**

Wanneer een organisatie op de schop gaat, is het handig eerst grondig onderzoek te doen naar het huidige functioneren: is het reglement wel up-to-date? Functioneren de werkgroepen nog? Zijn er nieuwe of andere werkgroepen nodig? Welke mogelijkheden voor nieuwe organisatievormen zijn er? Doe dit onderzoek samen met de gehele organisatie. Als mensen hun eigen wensen of belangen terug zien komen in het proces of alleen al het gevoel hebben ergens bij betrokken te worden, is de kans groot dat ze in actie komen en betrokken blijven. Dit is het best te bereiken door deelnemers er vanaf het begin bij te betrekken, naar hun wensen en belangen te luisteren en hen zelf het veranderingsproject vorm te laten geven. Ook wanneer er een extern bureau ingezet wordt om het veranderingsproces te begeleiden, is het noodzakelijk om iedereen in de organisatie erbij te betrekken. Enquêtes en interactieve bijeenkomsten waarin brainstormsessies plaatsvinden, kunnen de wensen van de leden naar boven brengen.

► **Stel een visie op**

Een visie maakt duidelijk waar de veranderingen toe zullen leiden en zorgt daardoor voor gemotiveerde veranderaars. De visie van Ons Buiten was dat zij een groep moesten worden die iets voor de hele samenleving te betekenen had, zodat de samenleving het belang zou gaan inzien van Ons Buiten. Dit enthousiasmeerde velen om zich in te zetten. Aan de hand van een analyse van de wensen en belangen van mensen die bij een organisatie (vrijwillig) werken of betrokken zijn, is een heldere gedeelde visie op te stellen

► **Informeer iedereen over plannen en ontwikkelingen**

Informatie is essentieel in veranderingsprocessen. De betrokkenen moeten in iedere fase zoveel mogelijk informatie krijgen, zodat ze mede-eigenaar worden van de verandering. Om die informatie te delen kan het helpen om van tevoren een projectplan op te stellen met doelstellingen en ideeën over de uitvoering en organisatie. Andere manieren om informatie te verspreiden zijn het uitgeven van een nieuwsbrief of het regelmatig organiseren van bijeenkomsten voor interactie.

► **Structureer de veranderingen**

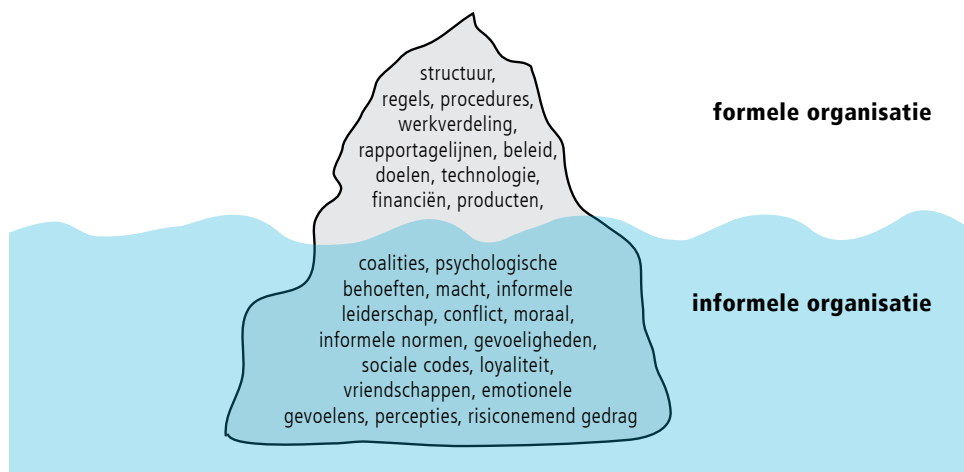
Het veranderingstraject maakt een goede start als de initiatiefnemers de zaken goed structureren. Dat voorkomt dat het traject verzandt. Een plan van aanpak kan hiervoor het juiste instrument zijn. De veranderingen kunnen echter ook in een jaarplan op schrift gezet worden. Ons Buiten heeft gewerkt met jaarplannen, die ook ieder jaar weer voorgelegd zijn aan de algemene ledenvergadering en zo met de hele organisatie besproken werden. Durf overigens ook af te wijken van zulke plannen. Juist bij veranderingstrajecten is het van belang om in te spelen op kansen die zich voordoen, zolang dit maar in overleg gebeurt en de doelen van het veranderingstraject leidend blijven.

► **Snel eerste stappen zetten**

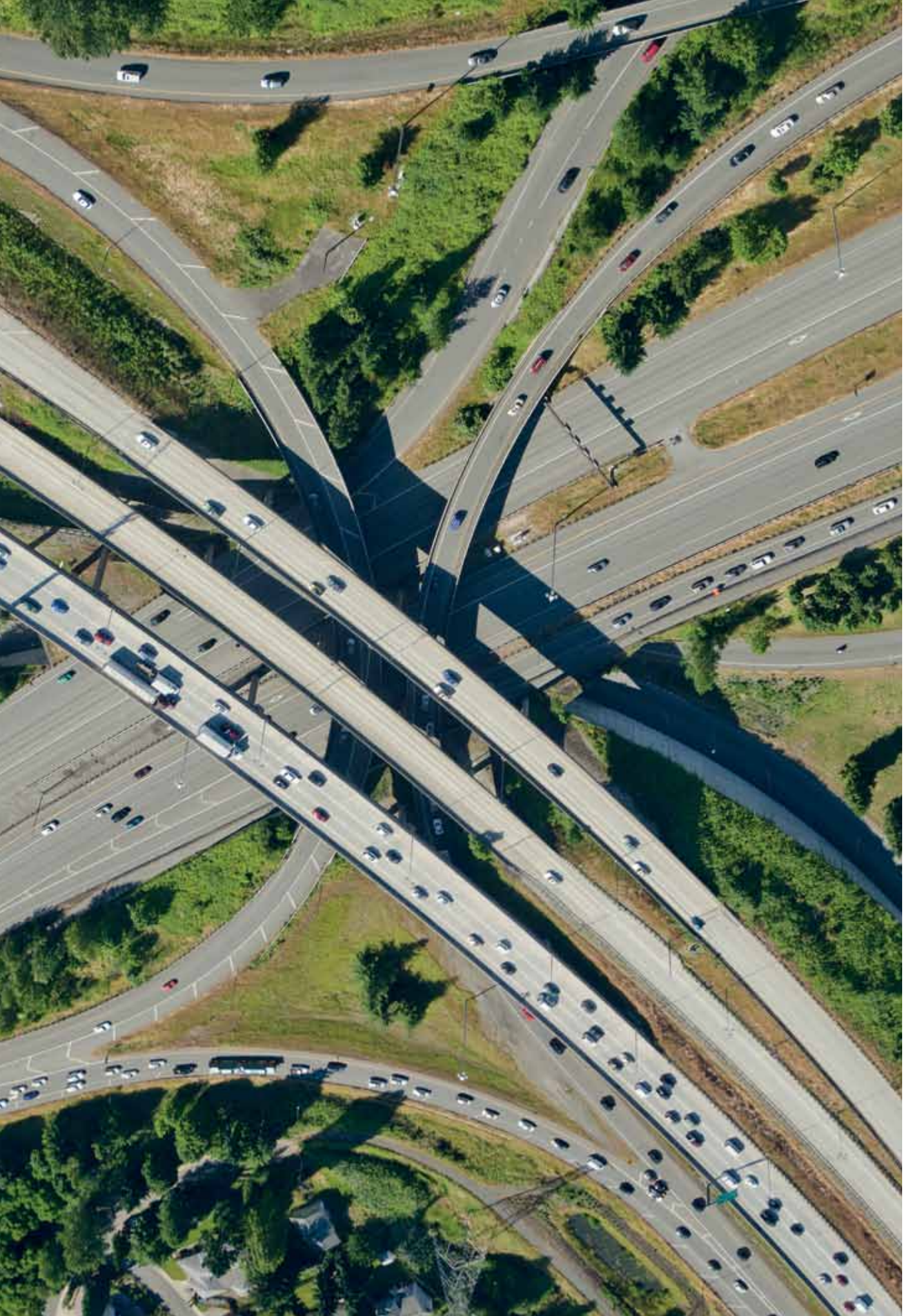
Concrete successen dragen bij aan het behoud van draagvlak en bevorderen het enthousiasme om mee te denken over of een bijdrage te leveren aan een veranderingsproces. Het is het gemakkelijkst om te beginnen met kleine veranderingen omdat die vaak minder tijd, inspanning en financiële middelen vragen. Deze kleine veranderingen kunnen wel een opstapje vormen voor grotere veranderingen. Daarom is het goed om naast langetermijndoelen ook te denken aan de kortetermijndoelen.

► **Informele ontmoetingsmomenten creëren**

Bovenstaande punten hebben voornamelijk te maken met de formele kant van veranderingen: de visie, de doelen en de officiële structuur. Maar een organisatie bestaat uit meer dan dat, want er is ook een informele organisatie (zie figuur 6). Dit is de cultuur van de organisatie en dit geeft een organisatie zijn eigenheid. Het is noodzakelijk om rekening te houden met de informele kant van een organisatie bij veranderingstrajecten. 'In veel veranderingstrajecten worden juist deze informele activiteiten niet of onvoldoende gediagnosticeerd en daarmee [wordt] het belangrijkste vergeten, met als gevolg dat veranderingstrajecten meer het karakter van een kansspel krijgen dan van interventiekunde' (French en Bell, 1984, p.46). Daarmee willen French en Bell zeggen dat het voor veranderaars noodzakelijk is om te weten wat er informeel speelt in een organisatie, omdat daar veel obstakels kunnen liggen. Weerstand tegen bepaalde mensen of tegen een verandering zelf kan bijvoorbeeld zo'n obstakel zijn. Bij Ons Buiten moesten eerst irritaties over het functioneren van de vereniging gelucht worden, voordat iedereen zijn schouders onder de verandering kon zetten. Voor veranderaars is het daarom nodig om goed afgestemd te zijn op wat er leeft in een organisatie. Zij moeten dus veel tijd steken in informele ontmoetingsmomenten.



FIGUUR 6.
Een organisatie bestaat uit een formeel en een informeel gedeelte.
Bron: De Caluwé en Vermaak, 2006.



Verbinden, koppelen en stapelen



[integraal ontwerpen]

AUTEUR: DERK JAN STOBELAAR,

Groenprojecten ontstaan vaak in de samenwerking tussen verschillende partijen, die ieder weer hun eigen wensen hebben. Voor een gezamenlijk ontwerp moet er daarom gezocht worden naar manieren om die wensen te kunnen verbinden. Voor het groeveengebied bij Spaubeek en Schinnen bestaan er ook meerdere ambities, zoals het stoppen van de erosie, het verbeteren van de toegankelijkheid voor recreanten en het tot staan brengen van de bevolkingsterugloop. Toch is het gelukt een ontwerp te maken waarin veel van die ambities geïntegreerd worden, waardoor er een plan ligt met de steun van veel belanghebbenden.

6.1 Nieuw leven voor de groeven van Spaubeek en Schinnen

In Zuid-Limburg worden al eeuwen veel delfstoffen gewonnen. Zo ook in de buurt van Spaubeek en Schinnen, twee dorpen tussen Heerlen en Geleen. In de zuidflank van het Geleenbeekdal wordt nog steeds zilverzand gewonnen, hoewel het meeste zand al uit de groeves gehaald is. Vandaar dat de groeven deels andere functies hebben gekregen. Zo is er in de groeve bij Spaubeek papierslib gestort en is de groeve van Schinnen deels ingericht als afvalberging en volgestort met voornamelijk huishoudelijk afval. De Milieugroep Stort Westelijke Mijnstreek houdt zich al jaren bezig met de groeven. Zij maakt bezwaar tegen vergunningaanvragen van ontgronders en afvalverwerkers. Het storten van huishoudelijk en ander afval geeft namelijk de stankoverlast en de ontgrondingen gaan gepaard met een aanhoudende stroom van vrachtauto's door het dorp. Verder vindt de Milieugroep de afwerkingsplannen voor de groeven fantasieeloos. In deze afwerkingsplannen staat beschreven wat er met de groeven gaat gebeuren nadat deze leeggehaald zijn: hoe de groeven eruit gaan zien en welke functies ze zullen vervullen.

Nu het einde van de zandwinning in zicht komt, wil de Milieugroep graag dat er een plan komt waarin de groeven een hogere ecologische en recreatieve waarde krijgen dan beschreven staat in de afwerkingsplannen van de ontgronders. Omdat ze zelf niet de mogelijkheden hebben zo'n plan op te stellen, vragen ze de Wetenschapswinkel Wageningen UR om hulp. De onderzoekers van de Wetenschapswinkel trekken de opdracht breder: zij willen een inrichting bedenken die toegesneden is op veel meer wensen en problemen die spelen in het gebied en die de nadruk legt op de mogelijkheden die de groeven bieden om gebiedsproblemen op te lossen. Dat geeft de oplossingen in hun ogen een steviger basis, omdat het veel meer belangengroepen bedient. Problemen die in het groevengebied spelen zijn bijvoorbeeld de slechte toegankelijkheid, de versnippering van de natuur, de modderstromen op de flanken, verdroging in de dalen en de terugloop van de bevolking. De Milieugroep gaat akkoord met het voorstel van de Wetenschapswinkel, ondanks het feit dat de uitkomst voor hen hiermee onzeker is geworden. Het aantal belangen waarmee in de planvorming rekening gehouden wordt, is immers veel groter



(Stobbelaar et al., 2009). Wat de Milieugroep over de streep trekt, is de verwachting dat oplossingen die op deze manier gevonden worden veel bijval zullen krijgen.

Een onderzoeksfase met futuristische ontwerpen

De onderzoekers beginnen met het maken van een overzicht van alle eerder gemaakte plannen voor het gebied en het in kaart brengen van de regionale behoeften door alle belanghebbenden te interviewen. Ze gaan langs bij gemeenten uit de buurt, de provincie Limburg, de ontgronders, recreatieondernemers, bewoners, de oudheidkundekamer en bestuurders van het nabijgelegen landschapspark De Graven. Uit dit onderzoek blijkt dat de belanghebbenden uiteenlopende wensen hebben. Zo zouden zij graag willen dat er aandacht komt voor natuur, geologie, landschap, cultuurhistorie, economie en sociale, beleidsmatige en wettelijke inpassing. Ook blijkt de uitbreiding van de recreatieve functie sterk te leven bij velen. Sommige geïnterviewden denken zelfs dat het gebied een (boven)regionale recreatiefunctie kan vervullen, omdat de groeven ook interessant kunnen zijn voor mensen uit andere delen van het land. Naast deze overeenstemming, hebben de geïnterviewden ook wensen die met elkaar botsen. De ontgronders bijvoorbeeld willen graag zo lang mogelijk ontgronden. Dit levert de overheid weliswaar financiële voordelen op de korte termijn, maar om een gunstig woon- en vestigingsklimaat te verkrijgen is het beter snel te kiezen voor een fraaie landschappelijke inrichting. Daarmee worden de economische belangen op de lange termijn gediend.

Nadat deze belangen in kaart gebracht zijn, gaan verschillende groepen studenten van Wageningen Universiteit en Hogeschool Van Hall Larenstein aan de slag om te kijken of er ontwerpen te maken zijn die aan deze behoeftes tegemoet kunnen komen. Van de Wetenschapswinkel krijgen de studenten de opdracht om zo creatief mogelijk te ontwerpen, om te zorgen dat er echt nieuwe wegen ingeslagen kunnen worden. De studenten maken daarom allerlei futuristische ontwerpen en verzinnen de meest buitenissige plannen. Zo proberen zij de betrokkenen buiten de geijkte paden te laten denken en zo wellicht iets te vinden waar meerdere groepen elkaar in kunnen vinden. Ook helpt dit mensen bij het formuleren van wat ze wel of niet willen. De Milieugroep organiseert een bewonersavond waar de plannen gepresenteerd worden. De omwonenden vinden veel van de ontwerpen te ver gaan, maar zijn ook enthousiast over sommige ideeën, zoals een fietsbrug over de groeve heen. Met de opmerkingen van de omwonenden gaan de onderzoekers samen met de Milieugroep een nieuwe ronde van ontwerpen in. Hierin proberen zij ontwerpen te maken die meer zijn toegespitst op wat de bewoners willen.



Met futuristische
ontwerpen en
buitenissige plannen
laten de studenten
de betrokkenen
buiten de geijkte
paden denken

Ontwerpen op grote en kleine schaal

Geholpen door de Milieugroep maken de onderzoekers een plan waarin ze de groeven in een groter verband bekijken (zie figuur 7). Ze adviseren beide zijden van het Geleenbeekdal met elkaar te verbinden, over de beek, de snelweg en spoorweg heen. Dat is mogelijk omdat de spoorweg en de snelweg gerenoveerd worden. Het groevengebied kan zo als overloopgebied dienen voor het nabijgelegen landschapspark De Graven waar vaak veel recreatie plaats vindt. Zo kan er één landschapspark 'De Graven en De Groeven' ontstaan. Dit zorgt er tevens voor dat er een verbinding komt met het ecologische netwerk in de buurt waardoor dieren als de das en de hazelmuis een groter leefgebied krijgen. Meer natuur zorgt ook voor verbetering van de waterhuishouding. Water krijgt dan alle kans om in de bodem door te sijpelen en dat zorgt voor minder erosie op de hellingen.



FIGUUR 7.
*Schets voor de
totaalinrichting van
het Geleenbeekdal
zoals voorgesteld
door de
Milieugroep
Stort Westelijke
Mijnstreek en de
Wetenschapswinkel
Wageningen UR.
Schets: Dorith van
Gestel.*

Het groevengebied wordt op deze manier ook gekoppeld aan het omliggende recreatieve netwerk dat bestaat uit het Pieterpad, regionale fietspaden en lokale ommetjes. Hierdoor krijgen recreanten toegang tot de groeven. Omdat een mooie en toegankelijke omgeving van groot belang is voor het vestigingsklimaat van burgers en bedrijven, kan dit plan ook bijdragen aan een vermindering van de leegloop van Zuid-Limburg. Zo zorgt een integraal ontwerp voor meer kansen voor natuur, recreatie, het versterken van waternetwerken en extra werkgelegenheid.

Uiteindelijk werken studenten de plannen voor het groevengebied op enkele punten uit op detailniveau. Op de eindbijeenkomst presenteren de onderzoekers het totale integrale plan aan de belanghebbenden en overhandigt de Milieugroep het rapport aan de burgemeesters van Beek en Schinnen. De burgemeesters zijn zeer blij met het plan en vertellen dat de gemeenten de groeven eerst als een probleem zagen, maar ze nu een kans vinden voor de ontwikkeling van de gemeente.



De Milieugroep krijgt veel krediet van andere partijen uit de omgeving voor het plan dat zij samen met de Wetenschapswinkel en de bewoners gemaakt hebben, omdat zij op verrassende wijze uiteenlopende belangen hebben weten te integreren. De Gebiedscommissie nodigt daarom de Milieugroep uit om zitting te nemen in hun commissie. Daarin zijn partijen als de provincie, gemeenten, waterschappen en belangenorganisaties met elkaar in overleg, met financiële ondersteuning en bestuurlijke ruimte om met elkaar de landschappelijke kwaliteit op een integrale manier aan te pakken. Vervolgens laat de Gebiedscommissie een inrichtingsplan maken waarbij gebruik gemaakt wordt van het rapport van de Wetenschapswinkel. Dit proces is echter tot stilstand gekomen, hoewel dat niet met de plannen op zich te maken heeft. De provincie Limburg heeft wegens veranderd rijksbeleid de Gebiedscommissie opgeheven en het inrichtingsplan in de ijskast gezet.

ANALYSE PRAKTIJKVOORBEELD

In het groevengebied en de omgeving spelen allerhande problemen: slechte toegankelijkheid, versnippering van de natuur, krimp, verdroging en erosie. Er is simpelweg niet genoeg ruimte om al die problemen naast elkaar op te lossen. De Milieugroep en de Wetenschapswinkel slaan dan de handen ineen om met een ontwerp te komen dat al die verschillende problemen integraal wil oplossen. Door breder te kijken en onbetreden paden in te slaan, blijkt er heel veel tegelijkertijd mogelijk: het is niet of-of, maar en-en. Groot voordeel daarvan is dat er geen ontwerp komt dat alleen de recreatief-ecologische doelen van de Milieugroep dient, maar een ontwerp waar velen enthousiast over worden, omdat ook hun doelen zo gerealiseerd kunnen worden. Daarmee vergroot de Milieugroep de kans op uitvoering. De Milieugroep doet meer dan het presenteren van een integraal plan: zij weet ook haar eigen houding te veranderen. Waar zij eerst vooral tegen de plannen van anderen ageerde, trekt zij nu het initiatief met een nieuw plan naar zich toe. En dit blijft niet onopgemerkt bij de andere partijen in het gebied. Zo weet de Milieugroep ook haar eigen positie te verstevigen.

6.2 Integraal ontwerpen



6.2.1 WAAROM IS INTEGRAAL ONTWERPEN BELANGRIJK?

Volgens het Agentschap NL (2010) is integraal ontwerpen een reactie op het sectoraal ontwerpen uit de vorige eeuw. Dit sectoraal ontwerpen kenmerkt zich door een analytische werkwijze waarbij een probleem opgedeeld wordt in steeds kleinere deelproblemen. Tenslotte worden deze deeloplossingen weer samengevoegd tot een totaaloplossing. Lemaire en Kolen (1999) geven aan dat door onvoldoende afstemming van deze deeloplossingen suboptimale oplossingen ontstaan. In de ruimtelijke ordening leidde dit ertoe dat voor iedere belangengroep – boer, recreant, ondernemer, bewoner - een eigen stukje landschap is ontwikkeld, waardoor Nederland dreigt te versplinteren.

Vanaf de jaren negentig komt het besef op dat dit zo niet door kan gaan en dat er gezocht moet worden naar multifunctionele oplossingen. Dit is niet alleen nodig om de ruimtelijke kwaliteit te verbeteren, maar ook om ruimtegebrek op te lossen (Van der Valk, 2002; RMNO & Habiforum, 2000). Nederland is namelijk een land met bijna de meeste inwoners per vierkante kilometer en het dichtste snelwegennet van Europa. De grote druk op de (stedelijke) ruimte vraagt om multifunctionaliteit: het gebruik van de ruimte voor meerdere functies tegelijkertijd of na elkaar. Hiervoor is integraal ontwerpen een oplossing. Bovendien is Nederland een land waarin ruimtelijk gezien veel verandert. Ook de eisen die mensen stellen aan de omgeving veranderen snel. Integraal ontwerpen betekent ook rekening houden met die toekomstige veranderingen en toekomstige wensen. Zo worden de ontwerpen duurzamer.

Integraal ontwerpen betekent ook rekening
houden met de toekomstige veranderingen en wensen;
zo worden de ontwerpen duurzamer

6.2.2 WAT IS INTEGRAAL ONTWERPEN?

Integraal ontwerpen is het zoeken naar oplossingen die bij elkaar passen, elkaar versterken, hogere baten genereren en een groter bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak hebben (Visser, 2011). Door zaken met elkaar te combineren wordt het ontwerp beter, dus $1+1=3$. Om integraal te ontwerpen is het nodig in het ontwerp rekening te houden met drie dimensies (naar Zaal, 2007), die ook terug te vinden zijn in figuur 8:

1. Sociale, economische en culturele belangen

In een integraal ontwerp wordt expliciet aandacht besteed aan wat mensen willen doen in een gebied en hoe ze er geld kunnen verdienen. Ook is er veel aandacht voor wat het landschap voor mensen betekent, de culturele component van het landschap (Stobbelaar & Pedrolì, 2011). In tegenstelling tot sectoraal ontwerpen, waarbij steeds uitgegaan wordt van één belang, probeert integraal ontwerpen al die verschillende belangen op dezelfde plek te bedienen.

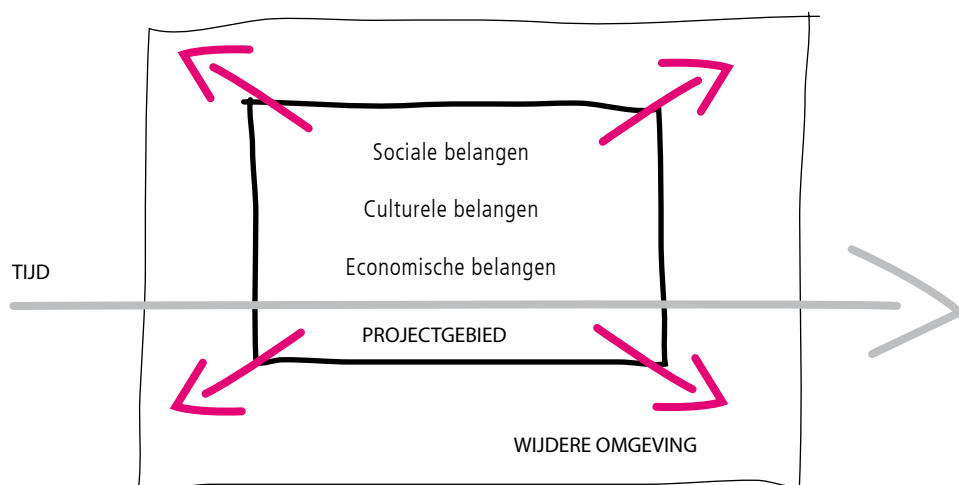
2. Ruimte

De ruimtelijke problematiek van de omliggende gebieden kan een doorbraak leveren bij een integraal ontwerp. Een vraag die kan helpen is: wat kan mijn project bijdragen aan de ontwikkeling van de bredere omgeving? Deze aanpak is bijvoorbeeld toegepast

in het groevengebied waar de groeven in het ontwerp bijdroegen aan de leefbaarheid van de regio, het vestigingsklimaat en de ecologisch-recreatieve verbindingen. Het omgekeerde kan ook: dat de bredere omgeving een oplossing biedt voor het probleem. Een goed voorbeeld hiervan is Erp (zie hoofdstuk 9), waar de aanleg van een rondweg in het dorp voorkómen kon worden door er op te wijzen dat het verkeer veel beter via de provinciale wegen en een nieuwe insteekweg afgewikkeld kon worden.

3. Tijd

Volgens Zaal (2007) nemen integrale ontwikkelingen nadrukkelijk toekomstig gebruik in ogenschouw, zodat de inrichting van een gebied flexibel omgezet kan worden naar de wensen van die tijd. Dit is bijvoorbeeld gebeurd bij Het Groene Spoor (zie hoofdstuk 3), waar voor delen van het gebied voorstellen gedaan zijn voor tijdelijke natuur. Die tijdelijke natuur levert op dat moment groene winst op, maar kan later eventueel verdwijnen als er plannen komen voor bouwprojecten. Het is ook mogelijk dat deze tijdelijke natuur deels opgenomen kan worden in de latere bouwplannen. Dan kunnen de projectontwikkelaars profiteren van het volwaardige groen dat dan al aanwezig is.



FIGUUR 8.
Integraal ontwerpen bestaat uit het verbinden van de sociale, culturele en economische belangen die spelen in een projectgebied met de bredere omgeving en het verleden en de toekomst.

Een voorwaarde voor het bereiken van integraliteit is een transdisciplinaire aanpak. Zo'n aanpak houdt ten eerste in dat verschillende vakdisciplines en doelen overstegen worden, omdat er anders juist weer dat versnipperde landschap ontstaat waar Lemaire en Kolen (1999) het over hebben. Ten tweede is het nodig een koppeling te leggen tussen wetenschappelijke en ervaringskennis, omdat beide typen kennis elkaar goed kunnen aanvullen. Wetenschappers weten veel van andere regio's, theorieën en methoden, maar bewoners beschikken over ervaringskennis die zij opgebouwd hebben door ergens lang te wonen. Zij weten veel van de lokale omstandigheden en gevoeligheden. Het product van integraal ontwerpen kan verschillende vormen hebben: het kan heel visueel zijn zoals een kaart of een tekening, maar het kan ook een beschrijving, beleidsstuk of model zijn.

6.2.3 HOE ONTWERP JE INTEGRAAL?

Iedere organisatie kan een aanzet geven tot integraal ontwerpen. De ervaring is dat andere organisaties vanzelf meedoen, als zij zien dat er rekening gehouden wordt met hun belangen. Om integraal te ontwerpen is het handig de volgende aspecten mee te nemen (Ling et al., 2009; Stobbelaar en Hoofwijk, 2009; Stobbelaar en Hoofwijk, 2010).

► Doe een onderzoek naar alle betrokkenen en hun wensen

Integraal ontwerpen begint met het inventariseren van de problemen die spelen in een regio. Hier kun je achterkomen door daar bij alle belanghebbenden naar te vragen. Zij kunnen dan ook aangeven welke betekenis zij geven aan het gebied, welke oplossingen zij zien en welke inrichting van het gebied zij wenselijk achten. Als je hierbij ook gemeenten, de provincie en eventueel een gebiedscommissie benadert, wordt ook meteen de koppeling gelegd met de verschillende beleidslagen. Zo kwam er bij een onderzoek naar de betrokkenen in het groevengebied zicht op beleid omtrent de aanleg van de Ecologische Hoofdstructuur, recreatie en wonen en werken in relatie tot krimp. Doordat deze beleidsuitgangspunten duidelijk waren, konden de ontwerpers hierop inspelen. Zo dienden de oplossingen meerdere doelen en konden ze op grotere steun rekenen.

► Bekijk hoe het staat met de huidige kwaliteiten

In alle soorten ontwerpen, ook bij integraal ontwerpen, probeer je het goede te behouden en het minder goede te verbeteren. Daarom is er eerst onderzoek nodig naar de huidige kwaliteiten. Deze zoektocht wordt deels gestuurd door de zaken die de betrokkenen hebben aangegeven in het onderzoek naar hun wensen. Je kan bijvoorbeeld kijken naar de huidige recreatievoorzieningen of de huidige economische mogelijkheden als betrokkenen aangeven recreatie en economie belangrijk te vinden. Bij dit soort onderzoek helpt het om lokale kenners van het gebied te ondervragen over de kwaliteiten, omdat zij op kwaliteiten kunnen wijzen die bruikbaar kunnen zijn in het verdere ontwerp. Een natuurkenner uit de buurt van Spaubeek vertelde over de aanwezigheid van de oehoe in de groeven. Deze uilen jagen op geluid en in de groeven is het zeer stil, waardoor ze daar makkelijk prooien kunnen lokaliseren. De oehoe is een symbool geworden van de bijzondere groevennatuur die ontwikkeld kan worden in een ontwerp dat veel aandacht schenkt aan de ecologische kwaliteiten van de groeven.

► Leer van goede voorbeelden

Ruimtelijke problematiek is bijna nooit uniek. Overal in Nederland streven mensen naar een mooiere en groenere leefomgeving. Om niet opnieuw het wiel uit te vinden, kun je gebruik maken van de toegepaste oplossingen en opgedane ervaringen van anderen. Dergelijke voorbeelden helpen om anders naar de eigen situatie te kijken. Ook voor de inrichting van de groeves van Spaubeek en Schinnen is gebruik gemaakt van de ideeën van anderen. De Milieugroep en de onderzoekers bezochten gebieden waar al eerder geprobeerd is om met inventieve ideeën een groeve te herinrichten. Die ideeën dienden ter inspiratie om ook tot iets geheel nieuws in Spaubeek en Schinnen te kunnen komen. Een ontwerpvoorstel wordt op deze manier concreet zichtbaar en dit werkt veel inspirerender dan voorstellen op papier. Ook is het voorstel in zijn context te zien en zo zijn de effecten van de oplossingen meteen duidelijk. Als je op bezoek gaat bij andere gebieden, verdient het zeker aanbeveling om je partners en 'tegenstanders' tegelijk mee te nemen. Zo kan je met hen ter plekke discussiëren over de voor- en nadelen van de oplossingen die je daar ziet.

► Maak een geïntegreerde gebiedsschets

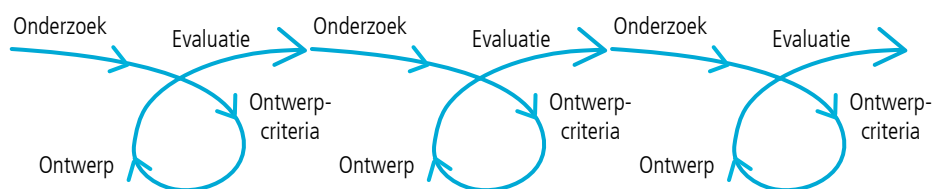
Een geïntegreerde gebiedsschets koppelt de huidige kwaliteiten van het gebied, de wensen van de belanghebbenden en de randvoorwaarden die bijvoorbeeld beleid of regelgeving stellen. Deze drie verschillende soorten inbreng leveren de criteria voor de geïntegreerde gebiedsschets. In het Groevengebied moest de oplossing onder andere voldoen aan het behoud van de oehoe (bestaande ecologische kwaliteit), betere mogelijkheden voor extensieve recreatie (wensen van bewoners) en de handhaving van de veiligheid (randvoorwaarde uit het gemeentelijk beleid). Na het opstellen van de criteria, is het ontwerpproces vooral een creatief proces waarin de ideeën in eerste instantie niet afgeremd moeten worden door de haalbaarheid. Het belangrijkste is dat de ontwerpen trachten te voldoen aan de gestelde criteria.

► Maak gebruik van de inventiviteit van studenten

Soms werkt het heel goed om met studentontwerpen te werken, omdat studenten gemakkelijk wilde ideeën produceren. Zij zijn nog niet zo bezig met 'wat mag en kan', waardoor hun ontwerpen vaak van de gebaande paden afwijken (Branderhorst et al., 2010). Deze ontwerpen worden ook gemakkelijker geaccepteerd door omstanders, omdat het 'maar' studenten zijn: nog enigszins naïef misschien en zonder directe belangen in het gebied. In het groevengebied openden de wilde ideeën van de studenten de discussie. Ook gaven ze aan welke richting wenselijk was, doordat de bewoners door de wilde ideeën scherp zagen wat ze juist niet wilden. Tenslotte kunnen de wilde ideeën van studenten in je voordeel werken, omdat anderen dan al lang blij zijn dat het niet zo wild wordt. Hiermee versterk je je onderhandelingspositie.

► Ontwerp cyclisch

Cyclisch ontwerpen houdt in dat er tijdens het maken van een plan steeds opnieuw verschillende stadia doorlopen worden (zie figuur 9): onderzoek doen naar kwaliteiten, wensen en randvoorwaarden, ontwerpcriteria opstellen, het ontwerpen zelf en evalueren (Stobbelaar en Hendriks, 2011). Evalueren leidt dan vaak weer tot een nieuwe cyclus die begint bij een eerder stadium. Cyclisch werken kan nodig zijn omdat een ontwerp niet meteen aan alle ontwerpcriteria voldoet. Ook kan het vóórkomen dat in eerste instantie niet duidelijk is wat de implicaties van de plannen zijn voor de verschillende belanghebbenden. De betrokkenen zullen dan in tussentijdse overleggen keuzes moeten maken over welke richting de plannen opgaan. Cyclisch ontwerpen betekent dat er veel tijd moet worden gestoken in de opstartfase van een project. Toch zal de totale doorlooptijd van het project er niet zo veel langer door worden, omdat het bereiken van overeenstemming in de opstartfase ervoor zorgt dat alle partijen mee- in plaats van tegenwerken (Visser, 2011).



FIGUUR 9.
Cyclisch ontwerpen kent vier verschillende stadia.

► Zet de gebiedsschets om in deelschetsen

Elk gebied kent 'sleutelstukjes'. Dat zijn stukjes waar iets wezenlijk moet veranderen of waaraan je goed kunt zien hoe de veranderingen zullen uitpakken. Het uitwerken van een ontwerp voor deze sleutelstukjes in deelstudies zorgt ervoor dat het voor betrokkenen duidelijk is wat het totale ontwerp in de praktijk gaat betekenen en hoe ruimtelijke problematiek concreet opgelost kan worden. Deze deelschetsen zijn geen eindbeelden, maar wel beelden die voldoende detail bevatten om de discussie over de integrale herinrichting op gang te brengen.

► Zoek kennis en vaardigheden voor integraal ontwerpen zo nodig bij anderen

Integraal ontwerpen kan al met al een complex proces worden. In het licht van het vorige hoofdstuk is het dan verstandig om je zowel van te voren als gedurende het proces af te vragen of er binnen de eigen organisatie voldoende kwaliteiten zijn om het proces tot een goed einde te brengen. Wanneer dat niet het geval is, is het aan te bevelen een coalitie aan te gaan met een partner die hier wel toe in staat is (zie hoofdstuk 4) of een andere partij te vragen te interveniëren om kennis of procesbegeleiding in te brengen (zie hoofdstuk 9).



Voorkómen dat dromen nachtmerries worden



[omgaan met verwachtingen]

AUTEURS: JEROEN KRUIT, IRINI SALVERDA, DERK JAN STOBELAAR, JUDITH SANTEGOETS

Een goede verstandhouding tussen een gemeente en een bewonersorganisatie of bewonersorganisaties onderling is essentieel voor een geslaagde samenwerking. Om een goede verstandhouding te krijgen of te behouden, is het van groot belang om de verschillen en overeenkomsten in verwachtingen boven water te krijgen. Iedere organisatie heeft tenslotte verwachtingen bij het aangaan van een groenproject of een samenwerking daarvoor. Ook Boermarke Essen en Aa's, een stichting uit Oost-Groningen, heeft bij veel van haar landschapsprojecten hard moeten werken om zowel af te stemmen met de verwachtingen van buurtbewoners als die van overheden en andere organisaties. Dit hoofdstuk gaat aan de hand van dit voorbeeld op zoek naar de handvatten die ervoor zorgen dat de dromen aan het begin van een proces niet ontaarden in nachtmerries.

7.1 Landschapsverwachtingen afstemmen rond Wessinghuizen

In 2003 houden enkele bewoners van het Oost-Groningse buurtschap Wessinghuizen keukentafelgesprekken met andere bewoners van Wessinghuizen, Hölte en Veele. Dat doen zij omdat zij hebben gehoord van de plannen van de Rijksoverheid om natuur te ontwikkelen langs de beekdalen van de Westerwoldse Aa, Ruiten Aa en Mussel Aa. Hiermee wil de overheid een deel van de Ecologische Hoofdstructuur (EHS) realiseren. Bewoners van de nabijgelegen buurtschappen maken zich hier echter zorgen over. Ze verwachten dat deze nieuwe natuur niet zal aansluiten bij hun eigen wensen voor 'hun achtertuin'. Ze vrezen een omvorming van landbouwgrond naar ruige ontoegankelijke natuur, begraasd door gebiedsvreemde Schotse Hooglanders, in plaats van toegankelijke natuur met aandacht voor de agrarische historie van de streek. Zij zijn bang dat als ze niet zelf iets doen, de uitkomst al bij voorbaat vaststaat en besluiten daarom in actie te komen.

Met de keukentafelgesprekken proberen de initiatiefnemers na te gaan welke beelden andere buurtbewoners hebben van de uitkomsten van de natuurontwikkeling. Met behulp van oude en actuele kaarten van het gebied gaan ze het gesprek aan (Van Dam et al., 2010). Zo tasten ze de verwachtingen ten aanzien van de EHS af en krijgen ze direct een beeld van de wensen van de buurtbewoners voor de directe leefomgeving. De beelden en ideeën van de initiatiefnemers en die van de andere bewoners blijken sterk overeen te komen. Bijna iedereen twijfelt of de overheid de wensen van de bewoners wel zal meenemen in de plannen. Ook blijkt er veel animo te zijn om zelf projecten op te zetten om de geschiedenis van het gebied weer leesbaar en toegankelijk te maken.

Een Markeplan schrijven en uitvoeren

De initiatiefnemers verwerken de uitkomsten van de keukentafelgesprekken in een Markeplan. Dit document verwoordt en onderbouwt de wensen en ideeën van de bewoners van de drie buurtschappen zorgvuldig. Het zorgt er ook voor dat de buurtbewoners met zelfvertrouwen naar hun eigen burgerinitiatief kijken: ze hebben nu echt iets in handen waarmee ze invloed kunnen uitoefenen. Het verwoorden van hun Markeplan gaat de initiatiefnemers relatief gemakkelijk af, omdat zij zelf werkzaam zijn binnen organisaties in de streek die zich bezig houden met natuur en landschap. Zo werkt er iemand bij het waterschap en heeft



iemand anders een eigen bedrijf dat kaarten maakt. Deze mensen kennen het jargon van de beleidsmakers en zijn dus in staat het Markeplan zo te schrijven dat het aansluit op de 'taal' van de formele, voor de uitvoering verantwoordelijke gebiedspartijen.

Veel van de omliggende grond is in handen van Staatsbosbeheer. Wanneer de bewoners iets tot stand willen brengen in het landschap, zullen ze dus met deze organisatie moeten samenwerken. Vandaar dat de bewoners Staatsbosbeheer al in een vroeg stadium bij hun plannen betrekken. Dat doen ze vooral via het districtshoofd. Hij is aanwezig bij de bijeenkomst waar de initiatiefnemers het Markeplan presenteren aan alle bewoners van de buurtschappen. Het districtshoofd blijkt al langer voorstander te zijn van het verkleinen van de afstand die er in zijn ogen bestaat tussen Staatsbosbeheer en de mensen die rond hun gebieden wonen. Dit bewonersinitiatief sluit daar goed op aan en hij wil dus graag meewerken.

De initiatiefnemers beseffen dat ze samen met de buurtbewoners aan tastbare resultaten moeten werken om het onderlinge vertrouwen te laten groeien. Daarom wordt er al snel werk gemaakt van de in het Markeplan genoemde projecten. Gezamenlijke doe-activiteiten die de bewoners in dit stadium organiseren, zijn bijvoorbeeld het snoeien van bomen en struiken, het ontwikkelen van ommetjes en het maaien van paden. Toestemming hiervoor regelen de initiatiefnemers via het districtshoofd van Staatsbosbeheer. De gezamenlijke werkdagen worden altijd afgesloten op een informele wijze. Dit versterkt de onderlinge band.

Het contact met de buitenwereld versterken

Via de eigen netwerken hebben de initiatiefnemers al informeel contact met ambtenaren en bestuurders van lokale en regionale overheden. Om dit goede contact te versterken, organiseren ze in juni 2005 een feestelijk moment om het Markeplan aan te bieden aan de burgemeesters van de gemeenten Bellingwedde, Stadskanaal en Vlagtwedde en een gedeputeerde van de provincie Groningen. Deze overheden reageren enthousiast. Ze waarderen het professionele karakter van de plannen en het aanstekelijke enthousiasme van de bewoners. Het grote draagvlak dat het initiatief heeft onder de buurtbewoners en de daadkracht van de initiatiefnemers, zorgen er voor dat de overheden verwachten dat het Markeplan kan worden uitgevoerd.

In 2006 richten de initiatiefnemers met instemming van de bewoners de stichting Boermarke Essen en Aa's op. Er worden zeven representatieve bestuursleden gekozen. In 2008 is bijna 80% van de bewoners van de drie buurtschappen op de een of andere manier betrokken bij de activiteiten van de stichting en is er steun van de overige bewoners. De stichting kan dankzij deze representativiteit en haar grote draagvlak een serieuze gesprekspartner voor de officiële instanties zijn.



Informele ontmoetingen
tussen de stichting,
bewoners en
vertegenwoordigers
van formele instituties
verbeteren het onderlinge
vertrouwen



Dit alles resulteert in samenwerking met de gemeenten en ook met andere organisaties zoals het waterschap Hunze en Aa's, Landschapsbeheer Groningen en de Rabobank. Deze organisaties ondersteunen de Boermarke Essen en Aa's met subsidies en medewerking en geven de bewoners beleidsruimte om hun plannen uit te werken. Dit stelt de stichting in staat een paar projecten uit te voeren zoals het bouwen van de Heubrugge en het plaatsen van het Marketeken (een kunstwerk annex ontmoetingsplaats). Veel van deze projecten worden afgesloten met een ludieke bijeenkomst, waar ook medewerkers van allerlei organisaties voor worden uitgenodigd. Zo vinden informele ontmoetingen plaats tussen de stichting, bewoners en vertegenwoordigers van formele instituties, waardoor het onderlinge vertrouwen verbetert.

Verwachtingen over snoeien en kaarten

In een overleg met het districtshoofd van Staatsbosbeheer vatten de bewoners het plan op om de geschiedenis van de Geselberg beleefbaar te maken door onder meer de zichtbaarheid van de berg in het landschap te verbeteren. Om dit voor elkaar te krijgen, spreekt het districtshoofd met Boermarke Essen en Aa's af dat de bewoners het bosje op de Geselberg zelf snoeien. Nadat zij dit gedaan hebben, blijkt de verantwoordelijke gebiedsbeheerder van Staatsbosbeheer ontevreden te zijn over de manier waarop de snoeiwerkzaamheden zijn uitgevoerd. Hij is bevestigd in zijn verwachting dat natuurbeheer door professionals moet worden uitgevoerd en niet door leken. De stichting concludeert dat ze te enthousiast en voortvarend begonnen zijn. Ze hadden meer tijd moeten uittrekken om samen met de beheerder afspraken te maken over de wijze en mate van snoeien.

In 2008 heeft de overheid nagenoeg alle gronden voor de geplande EHS in de buurt van Wessinghuizen, Höfte en Veele aangekocht, maar is er nog geen plan voor de inrichting. De Dienst Landelijk Gebied (DLG) moet dit plan gaan maken. DLG besluit de methodiek van de schetsschuit in te zetten. Dit is een procesinstrument dat bedoeld is om inrichtingsplannen te maken samen met de gebruikers en bewoners van een gebied. DLG nodigt ook de stichting Boermarke Essen en Aa's uit. DLG start de schetsschuit voor natuurontwikkeling met blanco kaarten. De vertegenwoordigers van Boermarke Essen en Aa's schrikken hiervan, want zij hadden verwacht dat het cultuurhistorische landschap als uitgangspunt zou worden gebruikt. Met behulp van hun Markeplan en historische kaarten weten zij het proces zo te beïnvloeden dat er wel rekening gehouden wordt met het historische landschap in de uiteindelijke plannen voor de EHS.

ANALYSE PRAKTIJKVOORBEELD

Verwachtingen spelen een belangrijke rol in het proces dat Boermarke Essen en Aa's doormaakt. Allereerst zijn verwachtingen over de invulling van de natuurontwikkeling de reden waarom de initiatiefnemers actief worden. Daarna werken ze er hard aan om positieve verwachtingen bij anderen te kweken, zowel bij de buurtbewoners als bij de officiële instanties. In het contact met de buurtbewoners steken de initiatiefnemers veel tijd door te zorgen voor informele momenten zoals de keukentafelgesprekken en sociale activiteiten. Om de officiële instanties te verleiden met hen in zee te gaan zorgen ze ervoor dat hun Markeplan goed in elkaar zit, de organisatie professioneel geregeld is en er informele ontmoetingen zijn waarin de verwachtingen vrijelijk afgetast kunnen worden. Deze werkwijze blijkt succesvol, want ze weten bij velen vertrouwen te wekken. Ook zijn ze duidelijk over de rolverdeling: het initiatief ligt bij de stichting, de instanties zijn er om hen te ondersteunen. Toch blijkt waakzaamheid geboden, want als er te enthousiast aan de slag gegaan wordt met het snoeien van bomen, legt dat nog wel verschillen in verwachtingen bloot.

7.2 Omgaan met verwachtingen

7.2.1 WAAROM IS OMGAAN MET VERWACHTINGEN BELANGRIJK?

Communiceren is ingewikkeld. Iedere communicatie-uiting met een ander schept verwachtingen bij die persoon. Ook houdt het stellen van een vraag al de verwachting van een bepaald antwoord in. Andersom is ieder antwoord gebaseerd op een bepaalde verwachting achter de gestelde vraag. Dit hoeven echter niet dezelfde verwachtingen te zijn (Van Dam et al., 2011). Het is dan ook niet gek dat er vaak verwarring ontstaat: heb ik de ander nu wel begrepen en begrijpt hij wel wat ik bedoel?

Wanneer de wederzijdse verwachtingen niet helder zijn, kunnen bepaalde verwachtingen niet uitkomen en kunnen organisaties daar achteraf teleurgesteld over zijn. Dat merkte de Stichting Boermarke Essen en Aa's ook toen zij het bosje op de Geselberg gesnoeid hadden. De manier waarop er gesnoeid zou gaan worden, was op voorhand niet duidelijk afgestemd met de beheerder van Staatsbosbeheer. Na een weekeinde van snoeien was de beheerder niet blij met het resultaat, omdat hij daar blijkbaar andere verwachtingen over had. Dit soort teleurstellingen kunnen het verloop van een proces frustreren.

Omgaan met verwachtingen raakt sterk aan het opbouwen van vertrouwen. Wanneer er duidelijkheid is over alle verwachtingen, kan er vertrouwen ontstaan. Andersom zijn een veilige omgeving en onderling vertrouwen voorwaarden voor mensen om verschillende verwachtingen open op tafel te durven leggen (Van Dam et al., 2011). De stichting Boermarke Essen en Aa's zorgde voor deze veiligheid en dit vertrouwen door niet verder te groeien dan dertig actieve gezinnen. Zij vonden dit een behapbare groep.

7.2.2 WAT IS OMGAAN MET VERWACHTINGEN?

Omgaan met verwachtingen is het bewust zoeken naar manieren om de verschillen in verwachtingen van te voren duidelijk te krijgen, zodat daar rekening mee gehouden kan worden. Verwachtingen die spelen, zijn verwachtingen over doelen en wat er nodig is om die doelen te kunnen bereiken, bijvoorbeeld aan inzet, beslisbevoegdheid of het te volgen proces. Verwachtingen kunnen zich uitstrekken over verschillende niveaus zoals ook Gilbert (2004) aangeeft in zijn onderzoek over vertrouwen in de medische wereld:

- **Verwachtingen over de organisatie**
Een voorbeeld hiervan is: beschikt de organisatie over voldoende expertise om het project aan te kunnen?
- **Verwachtingen over het project waarin beiden gaan samenwerken**
Een voorbeeld hiervan is: zal het project op tijd afgerond kunnen worden?
- **Verwachtingen over de personen die deelnemen aan het proces**
Een voorbeeld hiervan is: houdt iemand zich aan de afspraken?

Over omgaan met verwachtingen is veel geschreven in de financiële en medische wereld. Verwachtingen en het omgaan daarmee zijn erg belangrijk in deze sectoren: mensen vertrouwen banken hun geld en artsen hun lijf toe. De ervaringen die daarmee opgedaan zijn, kunnen vertaald worden naar de samenwerking bij groenprojecten. Omgaan met verwachtingen bestaat uit (naar King et al., 2008):



1. Verbinding maken met de ander

Dit draait om het tonen van interesse in de ander en leidt ertoe dat alle organisaties van elkaar begrijpen waarom ze in dit proces aanwezig zijn, zodat ze daar rekening mee kunnen houden.

2. Goed geregelde beslisbevoegdheid binnen een organisatie

Het is wezenlijk voor het maken van afspraken dat de een weet dat de ander zijn afspraken zal nakomen. Aan de onderhandelingstafel moet de beslisbevoegdheid helder zijn. Zo ontstaat er geen onduidelijkheid over of iemand zijn privémening geeft of gedekt is door zijn achterban.

3. Heldere plannen

Deze plannen maken het pad naar de oplossing zichtbaar, zodat daar voor iedere organisatie duidelijkheid over is. Ook geeft dit het vertrouwen dat de organisaties weten waar ze mee bezig zijn.

4. Geloofwaardigheid

In een samenwerking is een organisatie geloofwaardig voor de ander als er vertrouwen is dat een organisatie het project aankan. Dat betekent dat de ander er op kan vertrouwen dat er voldoende expertise, menskracht en draagvlak aanwezig is. Als een organisatie in het verleden heeft bewezen projecten aan te kunnen, maakt dit haar geloofwaardiger.

**Om vertrouwen op te bouwen is een vrijblijvend babbeltje
beter dan geen communicatie**

7.2.3 HOE GA JE OM MET VERWACHTINGEN?

► Stel elkaar op de hoogte van de wederzijdse doelen

Communiceren is vertellen én luisteren. Begin met de vraag waarom iemand anders zich wil inzetten voor een groenproject en maak dan natuurlijk ook helder waarom jouw organisatie zich verbindt met het onderwerp. Dan kun je samen op zoek naar gemeenschappelijkheid. Misschien gaat het een bewonersorganisatie wel om een mooie leefomgeving en een gemeente om onderhoudsvrij groen. Als dat op tafel ligt, kan er gezocht worden naar oplossingen die aan beide voorwaarden voldoen. Stichting Boermarke en Essen Aa's paste dit toe tijdens de keukentafelgesprekken met de buurtbewoners. In die gesprekken konden ze hun eigen ideeën toetsen aan de gemeenschap en ontstond er al snel een beeld van de verschillen en de overeenkomsten.

► Test de beslisbevoegdheid binnen een organisatie

Om er achter te komen of een persoon die namens een organisatie onderhandelt, ook de steun heeft van zijn achterban of zijn bestuur, kan het handig zijn dit al vrij snel in het proces te testen. Dat kan door een concrete actie op te zetten waarbij de organisaties in beweging moeten komen. Dan blijkt wat de waarde is van het woord van de deelnemers aan het overleg.

► Zorg voor duidelijkheid over de beslisbevoegdheid in het project

De participatieladder zoals die is opgesteld door Pröpper en Steenbeek (1999) geeft aan welke rollen burgers en overheden kunnen vervullen in participatieprocessen (zie het kader over de participatieladder). Deze ladder is ook goed te gebruiken bij de samenwerking tussen gemeenten en bewonersorganisaties rondom groenprojecten. Door van te voren goed na te denken over hoeveel beslissingsbevoegdheid iedere organisatie krijgt en dit ook te benoemen, kunnen teleurstellingen achteraf voorkomen.

Verschillende rollen op de participatieladder

De participatieladder is een model dat de verschillende manieren benoemt waarop overheden en burgers met elkaar kunnen omgaan in participatieprocessen (zie figuur 10).

Onderaan de participatieladder staat het informeren van burgers (niveau 1). Burgers zijn dan betrokken als toehoorder en spelen een passieve rol. De overheid brengt hen alleen op de hoogte van het voorgenomen beleid en probeert hen te overtuigen van de juistheid ervan, indien dit noodzakelijk is.

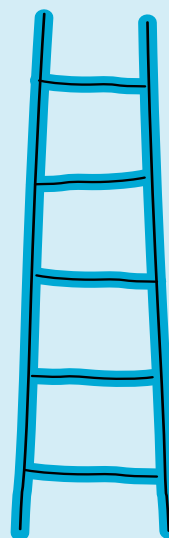
Vanaf het niveau van consulteren krijgen burgers een steeds actievere rol. Wanneer burgers als geconsulteerde gesprekspartner (niveau 2) een rol vervullen, mogen zij commentaar geven op beleidsvoornemens van de overheid. De burgers krijgen dus achteraf invloed en de overheid is vrij om het commentaar van burgers te verwerken of niet. De burgers krijgen dus geen beslissingsbevoegdheid.

Wanneer burgers adviseren (niveau 3), kunnen zij ook zelf problemen en oplossingen aandragen. Zij krijgen dus in een veel vroeger stadium van het beleidsproces de kans invloed uit te oefenen. De overheid houdt echter wel beslissingsbevoegdheid en kan dus nog afwijken van de ideeën van burgers.

Bij het participatieniveau coproduceren (niveau 4) zijn overheid en burgers gelijkwaardig aan elkaar en benoemen zij gezamenlijk problemen en zoeken zij ook gezamenlijk naar oplossingen daarvoor. Ook is de beslissingsbevoegdheid gedeeld.

Het participatieniveau meebeslissen (niveau 5) gaat nog een stapje verder. Dan ligt de verantwoordelijkheid voor het beleid bijna geheel bij de burgers en biedt de overheid alleen ondersteuning in de vorm van geld, deskundigheid of materiële hulpmiddelen. Burgers leveren op dit niveau vaak ook een eigen beleidsinspanning, bijvoorbeeld door eigen materiële hulpmiddelen in te brengen of zelf werk uit te voeren (Pröpper & Steenbeek, 1999).

NIVEAU	ROL BURGER	ROL OVERHEID
5. Meebeslissen	Initiatiefnemer	Biedt ondersteuning en laat beleidsvorming over aan de burgers. Neemt resultaten over na toetsing.
4. Coproduceren	Samenwerkingspartner	Bepaalt de agenda met de burgers en zoekt samen naar oplossingen. Resultaten zijn bindend.
3. Adviseren	Adviseur	Bepaalt beleid en staat open voor problemen en oplossingen van bewoners. Verbindt zich in principe aan de resultaten, maar kan daar (beargumenteerd) van afwijken.
2. Raadplegen	Geconsulteerde gesprekspartner	Bepaalt beleid en staat open voor commentaar, maar verbindt zich niet aan de gesprekken
1. Informeren	Toehoorder	Voert zelfstandig beleid en verstrekt hierover informatie



FIGUUR 10.
Ieder niveau op de participatieladder kent een eigen rol voor de burger en de overheid.

Methodes om samenwerking als een project op te zetten

Een manier om met verwachtingen om te gaan is door het participatietraject te gieten in een bestaande participatiemethode. Daarmee wordt duidelijk welke processtappen gezet gaan worden. Methodes als de 'Schetsschuit' van Dienst Landelijk Gebied of de 'Werkbank ruimtelijke kwaliteit' van Habiforum zijn hiervoor geschikt. Zulke methodes leggen echter niet vast wat er met de inbreng van participanten gebeurt. Daar moeten dus nog wel apart afspraken over worden gemaakt.

SCHETSSCHUIT

De Schetsschuit is ontwikkeld door Dienst Landelijk Gebied (DLG) om oplossingen te creëren voor ruimtelijke problemen (DLG, 2011). Mensen van verschillende disciplines worden verzameld om in een ontwerpatelier van één à drie dagen samen te werken. Dat kunnen mensen zijn die vanuit de overheid werken aan het gebied, experts op allerlei terreinen en betrokkenen uit de omgeving. Van tevoren krijgt iedereen dezelfde informatie aangeleverd over zaken die te maken hebben met het gebied, zoals de cultuurhistorie, de ecologie en de sociaal-economische situatie. Ontwerpers van DLG helpen de aanwezigen door schetsenderwijs steeds te laten zien wat bepaalde oplossingen betekenen voor de inrichting. Doordat de verschillende betrokkenen op zo'n intense manier samenwerken ontstaat er een hogedrukpaneeffect. De Schetsschuit is erop gericht om verder te komen en concrete afspraken te maken, dus alle vragen die spelen in een gebied komen aan de orde. Op die manier is aan het einde van de Schetsschuit duidelijk wat er moet gebeuren en wie dat gaat doen.

WERKBANK RUIMTELIJKE KWALITEIT

De Werkbank ruimtelijke kwaliteit is ontwikkeld door Habiforum. Het proces van de Werkbank is opgedeeld in vier fasen: streven, plannen, maken en beleven (Dauvellier et al., 2008; Mattijsen, 2010). In de praktijk wordt vooral de eerste fase doorlopen. Daarin worden de doelstellingen voor het project benoemd, wat veelal participatief wordt gedaan. Dat betekent dat (toekomstige) bewoners, bedrijven en recreanten uitgenodigd worden mee te denken. De Werkbank ruimtelijke kwaliteit biedt verschillende instrumenten. Het belangrijkste instrument is de matrix ruimtelijke kwaliteit. Dit is een instrument waarop de betrokkenen kunnen invullen wat zij de kwaliteiten van een gebied vinden. De matrix onderscheidt economische, sociale, ecologische en culturele belangen en waardes voor de gebruiker, de beleving en de toekomst (zie figuur 11).

	ECONOMISCH BELANG	SOCIAAL BELANG	ECOLOGISCH BELANG	CULTUREEL BELANG
Gebruikerswaarde	Bereikbaarheid	Toegang	Schoon milieu	Ontmoeting
Belevingswaarde	Uitstraling	Veiligheid	Rust en ruimte	Eigenheid
Toekomstwaarde	Stabiliteit en flexibiliteit	Sociaal draagvlak	Gezonde ecosystemen	Erfgoed

FIGUUR 11.
Voorbeeld van een matrix ruimtelijke kwaliteit.
Gebaseerd op: Hooijmeijer et al., 2001.

De matrix zorgt ervoor dat aan het begin van het proces duidelijk is wat iedere betrokkene graag wil bereiken: dat zijn de gewenste ruimtelijke kwaliteiten die zij invullen. De ruimtelijke kwaliteiten waarover overeenstemming is bereikt, vormen het uitgangspunt voor de volgende fasen van het project. Op die manier kunnen verwachtingen waargemaakt worden.



worden. In veel van de initiatieven, genomen door Boermarke Essen en Aa's is sprake van het participatieniveau 'meebeslissen'. De stichting formuleerde voorstellen zoals de aanleg van een brug of het maken van een ommetjesplan en zocht voor al deze plannen afstemming met overheden. Ze ging met hen het gesprek aan om toestemming of middelen te krijgen. De uitvoering namen de bewoners geheel voor eigen rekening. De andere organisaties gaven Boermarke Essen en Aa's hiervoor ook de ruimte.

► **Communiceer zorgvuldig**

Communiceren om mogelijke samenwerking te verkennen is pas zinvol als het leidt tot wederzijds begrip. Dit is iets waar verschillende partijen vaak snel overheen stappen, doelgericht als mensen kunnen zijn. Het is dan ook zaak hier tijd aan te besteden en zelf helder te formuleren, te herhalen wat je zegt met andere woorden en dóór te vragen als het antwoord ruimte voor onduidelijkheid laat.

► **Werk op een informele manier aan het vertrouwen tussen de verschillende partijen**

Vaak is er in het begin van groenprojecten nog weinig vertrouwen tussen samenwerkende organisaties. Om aan dat vertrouwen te werken, helpt het om juist in het begin informele, ogenschijnlijk ongeorganiseerde vormen van communicatie te organiseren, zoals de keukentafelgesprekken en de feestelijke presentatie van het Markeplan door Boermarke Essen en Aa's. Zorg ook voor communicatie als er (ogenschijnlijk) niets te melden valt. Om vertrouwen op te bouwen is een vrijblijvend babbeltje beter dan geen communicatie. Het inzetten op een (proces)interventie door externen kan ook helpen om in relatief korte tijd vertrouwen op te bouwen en een proces op te starten (zie hoofdstuk 9).

► **Maak heldere procesafspraken**

Om als organisaties helderheid te scheppen over hoe je samen verder wenst te komen, helpt het een procesplan op te stellen, waarin staat hoe je met elkaar om zult gaan. Het is nuttig hierin de beslisbevoegdheid binnen het project vast te leggen en ook andere zaken, zoals de rollen van informanten (wetenschappers of terreinkenners). Werken zij voor de overheid (vaak de opdrachtgever) of voor alle deelnemers aan het proces? Er bestaan diverse methodieken om de samenwerking als een project in te steken, waarbij van te voren bijvoorbeeld doelen vastgelegd worden (zie het kader over methodes om samenwerking als een project op te zetten).

► **Ga flexibel om met de procesafspraken**

Participatieprocessen kunnen zeer snel van richting veranderen. Ze zijn geen moment hetzelfde: er zijn beleidswisselingen of er worden coalities gesloten, zowel bij de gemeente als bij een bewonersorganisatie kunnen mensen aanhaken doordat zij enthousiast worden en verantwoordelijkheid nemen of juist afhaken omdat het te veel wordt naast hun andere verplichtingen. Wisselingen in het deelnemersveld leiden steeds weer tot nieuwe (inhoudelijke) impulsen en vertragingen. Afspraken die gemaakt zijn, zullen dus soms herzien moeten worden omdat de situatie daar om vraagt. Om te voorkomen dat dit soort tussentijdse wijzigingen het vertrouwen tussen organisaties beschadigen, is het nodig elkaar goed op de hoogte te houden van wat iedere organisatie wenst en kan. Daarnaast is het nodig om dit soort wijzigingen expliciet met elkaar te bespreken en er alleen in overleg met elkaar over te beslissen.



Menings- verschillen als kans

8

[conflicthantering]

AUTEURS: JUDITH SANTEGOETS, MIRANDA KOFFIJBERG, DERK JAN STOBELAAR

Wanneer het niet lukt om goed met verwachtingen om te gaan of wanneer er op een andere manier een conflict ontstaat, kan het nodig zijn een vorm van conflicthantering in te zetten. Conflicthantering betekent dat het conflict bewust gedempt of juist aangewakkerd wordt. Dat laatste kan nodig zijn om meer aandacht te krijgen voor de eigen doelen. In Amersfoort voeren de Vrienden van het Waterwingebied in eerste instantie ook het conflict over het Waterwingebied enigszins op door via een handtekeningactie andere wijkbewoners erbij te betrekken. Uiteindelijk komt er wel een weg uit het conflict doordat de gemeente en de Vrienden met elkaar in gesprek gaan. Zo groeien zij van een situatie van wantrouwen naar voorzichtig samenwerken.

8.1 Van wantrouwen naar vertrouwen in het Waterwingebied

Het Waterwingebied is een smalle, langgerekte strook groen in het oosten van Amersfoort. Vanaf 1913 wordt er drinkwater gewonnen. Over de invulling van dit gebied bestaat sinds eind jaren tachtig onenigheid tussen de gemeente en de bewoners van de omliggende wijken. In de jaren negentig heeft de gemeente plannen voor bijvoorbeeld een weg en de bouw van flats. Iedere keer weer komen de buurtbewoners in actie, want zij willen dat het gebied op een zo natuurlijk mogelijke manier groen blijft. In 2001 verenigen sommige actievoerders zich in de Vereniging Vrienden van Het Waterwingebied.

Vanaf 2003 stopt de waterwinning in het Waterwingebied, omdat de provincie Utrecht daarmee de verdroging van het gebied wil stoppen. De gemeente Amersfoort wil gebruik maken van de ruimte die dit schept voor een andere invulling van het gebied. In 2004 maken ze een plan om er een skatebaan aan te leggen. De Vrienden van het Waterwingebied zijn het niet eens met de voorgestelde locatie en besluiten naar alternatieve locaties te zoeken. Als zij hierover met de gemeente in gesprek gaan, blijkt dat er op één van die locaties geen skatebaan kan komen omdat de gemeente daar woningbouw gepland heeft. De Vrienden weten daar op dat moment nog niets van en proberen zo veel mogelijk informatie naar boven te halen over deze geplande woningbouw. Beetje bij beetje lukt dit en zo komen ze er achter dat de gemeente plannen heeft voor een scholencomplex en woontorens in het Waterwingebied. Het zint de Vrienden niet dat de gemeente weer plannen heeft voor woningbouw en ze starten een nieuwe actie om dit te voorkomen. Met een handtekeningenactie in de buurt halen ze in korte tijd zo'n 1100 steunbetuigingen op. Met deze steun voelen zij zich sterk genoeg om hun punt duidelijk te maken aan het college tijdens een hoorzitting van de gemeenteraad. Na deze hoorzitting blijkt ook de gemeenteraad moeite te hebben met de plannen voor de bebouwing. Het college trekt daarop in 2005 de plannen voor woningbouw terug.



Toenadering en botsen tegelijk

Na een collegewisseling gaat de gemeente verder met het maken van een herinrichtings- en beheerplan voor het Waterwingebied, maar wel met een iets andere koers. De stadsecoloog krijgt de opdracht de natuurwaarden te onderzoeken en de wethouder wil dat plannen voortaan samen met de buurtbewoners tot stand komen. Ambtenaren vragen de Vrienden van het Waterwingebied mee te denken over een strategie om de buurtbewoners te betrekken bij het bepalen van de toekomst van het Waterwingebied. Uiteindelijk wordt er een enquête gehouden en een inspraakbijeenkomst georganiseerd in het gebied zelf. Ondanks de kou in november, komen veel mensen erop af. Daar geven de bewoners aan dat zij het erg belangrijk vinden dat er groen is in hun leefomgeving. Dit blijkt ook uit de enquête. Inmiddels heeft ook de stadsecoloog haar onderzoek klaar. De wethouder is verrast door de hoge natuurwaarden die zij heeft gevonden en zegt toe de adviezen van dit rapport over te nemen.

Ondanks deze voorzichtige samenwerking, blijven de gemeente en de Vrienden toch ook regelmatig botsen over het beheer van het Waterwingebied. De gemeente heeft een plan gemaakt om het achterstallig onderhoud weg te werken. Dat betekent dat alle onderbegroeiing in één keer weggehaald gaat worden. Daarover trekken de Vrienden aan de bel bij de gemeente. Zij vinden het onderhoudsplan veel te rigoureus en vrezen dat veel dieren die beschutting zoeken in het struikgewas, er de dupe van zullen worden. Ook komen de Vrienden in actie als zij vinden dat er te groot materieel gebruikt wordt bij het onderhoud. Doordat de Vrienden al zo vaak in actie zijn gekomen tegen plannen, ervaren sommigen binnen de gemeente hen als lastig, als een groep die 'toch overal tegen is'.

Het college neemt dan het besluit dat er een beheerplan moet komen voor het Waterwingebied en dat dit moet gebeuren binnen bepaalde randvoorwaarden die recht doen aan de uitkomsten van de eerder gehouden enquête en inspraakbijeenkomst. De inrichting moet dus altijd gericht zijn op het in stand houden en verbeteren van de ecologie van het gebied. Het Groenbeheerplan wordt vanwege de inhoudelijke samenhang een onderdeel van het programma 'Amersfoort vernieuwt'. Dit is een programma waarin de gemeente samenwerkt met woningcorporaties om bepaalde wijken te verbeteren, waaronder



Doordat de Vrienden zo vaak in actie komen tegen plannen, ervaren sommigen binnen de gemeente hen als lastig, als een groep die 'toch overal tegen is'



de wijken Liendert en Rustenburg die naast het Waterwingebied liggen. De verantwoordelijke wethouder steekt veel energie in het contact met bewoners en belangengroepen om hen te betrekken bij de wijkverbeteringen. Hij heeft in deze periode intensief contact met bewoners en vraagt naar frustraties, beweegredenen en verbeterpunten. Ook met de Vrienden van het Waterwingebied zoekt deze wethouder contact. Voor de Vrienden voelt deze werkwijze als een omslag.

Adviseurs bij het Groenbeheerplan

De gemeente stelt een nieuwe projectleider aan voor het Waterwingebied en zij start gesprekken met de Vrienden over hoe ze een participatieproces kunnen inrichten om de buurtbewoners een stem te geven in het Groenbeheerplan. In eerste instantie denkt de gemeente aan het opstellen van het Groenbeheerplan in coproductie met alle belangengroepen. Zij wil daarvoor alle belangengroepen apart spreken. De Vrienden vrezen dat dan ieder voor zijn eigen belang zal gaan en dat dit ten koste zal gaan van de ecologische invulling waartoe het college heeft besloten. Zij stellen voor om alle belangengroepen samen te brengen zodat ze een integraal plan kunnen maken. Ongeveer tegelijkertijd komt de gemeente erachter dat het opstellen van het Groenbeheerplan in coproductie een groot en kostbaar project zou worden, dat bovendien ten koste zou gaan van het budget voor het Waterwingebied zelf. Deze overwegingen zorgen ervoor dat de gemeente besluit de belangengroepen te laten plaatsnemen in een adviesgroep en zelf de beslissingsbevoegdheid te houden. De Vrienden begrijpen deze beslissing van de gemeente, maar vragen zich wel af wat er zal gebeuren als zij het niet eens zijn met een conceptplan. De projectleider geeft aan dat plannen altijd binnen de randvoorwaarden blijven die het college heeft gesteld en vraagt de Vrienden van het Waterwingebied vertrouwen te hebben. Intern hebben de Vrienden hier veel discussie over, want als blijkt dat er een plan komt waar zij niet tevreden over zijn, moeten zij dat wel aan hun leden verantwoorden of misschien zelfs besluiten opnieuw tot actie over te gaan. Uiteindelijk komen ze tot de conclusie dat ze eigenlijk geen keuze hebben: als ze niet meedoen, hebben ze helemaal geen invloed. Daarom besluiten ze samen met de gemeente verder te gaan.

Wanneer de wethouder bewoners vraagt naar frustraties en verbeterpunten voelt dit voor de Vrienden als een omslag

Naast de Vrienden nemen ook individuele omwonenden, gebruikers, de opbouwwerker van de wijken Liendert en Rustenburg en de coördinator Wijkontwikkeling plaats in de adviesgroep. Zij maken samen met de projectgroep (die bestaat uit ambtenaren en een extern inrichtingsbureau) excursies naar het Waterwingebied en inventariseren de wensen en mogelijke oplossingen. Op een gegeven moment vinden de Vrienden dat er te veel ruimte is voor andere participanten om met wensen en oplossingen te komen die duidelijk buiten de randvoorwaarden vallen. Wanneer de Vrienden hiermee bij de projectleider aankloppen, zoeken ze samen naar een oplossing. De gemeenteambtenaren zullen nu duidelijker aangeven wat er binnen het vastgestelde kader nog wel en niet mogelijk is. Dit zorgt er voor dat het proces vlotgetrokken wordt.

Uiteindelijk komt er een Groenbeheerplan waar iedereen tevreden over is. De gemeente is verheugd over de brede steun die er is voor het plan en wil de goede sfeer die opgebouwd is tijdens het participatieproces vasthouden. In gesprekken met de Vrienden zoeken ze naar een vorm hiervoor. Beide partijen komen overeen een convenant op te stellen waarin zij de goede verstandhouding formaliseren met afspraken over de verdere gang van zaken.

Het convenant ligt daarna een tijd stil, omdat beide organisaties met elkaar gesprekken voeren over de uitvoering van het Groenbeheerplan. Bij de vertaling van dat plan naar de praktijk blijkt dat het voor het vernieuwen van asfaltpaden nodig is om veel bomen te kappen. De Vrienden schrikken hier erg van en willen eerst komen tot een samen gedragen uitwerkingsplan



voordat ze verder praten over het convenant. Inmiddels is er overeenstemming bereikt over verschillende manieren om boom-besparend te werken en over welke bomen desondanks gekapt moeten worden. Beide partijen gaan daarom weer praten over het convenant en zijn vooral blij met hun relatie op dit moment.

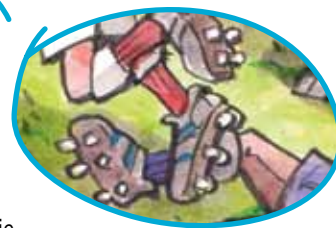
ANALYSE PRAKTIJKVOORBEELD

In eerste instantie werken de gemeente en de Vrienden van het Waterwingebied vooral langs elkaar: de gemeente bedenkt plannen voor het gebied en de Vrienden komen hiertegen in actie wanneer zij zich niet in die plannen kunnen vinden. Zo ontstaat er een situatie waarin zij elkaar in ieder geval met lichte wrevel tegemoet treden. Het lijkt alsof de gemeente alleen maar natuuronvriendelijke plannen verzint en de Vrienden altijd tegen zijn. Wanneer de gemeente bewust de stap neemt om de Vrienden van het Waterwingebied bij de besluitvorming te betrekken in het kader van het programma 'Amersfoort Vernieuwt', gaan de Vrienden hier op in. Zo ontstaat er een ander klimaat. Het tot een relatie van samenwerkende partners komen is echter wel een langdurig proces, waarin er van beide kanten de wil aanwezig moet zijn om niet meer in de oude situatie terecht te komen. Dat betekent niet dat ze het nu altijd met elkaar eens zijn, of dat er nooit zaken misgaan, maar wel dat er een sfeer is ontstaan waarin beide partijen daarover open met elkaar kunnen praten.

8.2 Conflicthantering

8.2.1 WAAROM IS CONFLICTHANTERING BELANGRIJK?

Conflicten kunnen positieve effecten hebben. In principe genereren ze energie: botsende belangen en conflicten zijn de motor tot verandering en leiden tot vernieuwing en vindingrijkheid. Ook bevorderen ze de cohesie tussen de leden van een bepaalde groep met dezelfde visie. In het voorbeeld van het Waterwingebied zorgde het conflict met de gemeente ervoor dat de buurtbewoners elkaar vonden in hun strijd voor groen. Kortom, conflicten bieden ook kansen. Voor bewonersorganisaties kan het daarom soms zinvol zijn een conflict te laten escaleren. Op deze manier kunnen zij aandacht krijgen voor hun punt en macht opbouwen om hun doelen te verwezenlijken. Als er sprake is van te veel conflict, dan werkt dat eerder schadelijk. Deze schade bestaat uit het verlies van energie, een vertekende waarheid en negatieve gevolgen op de lange termijn, zoals de schade aan het imago van de gemeente of van een groep bewoners in een wijk. Zo ontstond er rondom het Waterwingebied een situatie waarin zowel de gemeente als de Vrienden van het Waterwingebied elkaar vooral negatief benaderden en er ook geen gezamenlijk gedragen oplossing kwam. In zo'n geval is het zinvol om een conflict te laten de-escaleren zodat de verhoudingen weer in goede banen worden geleid.



**Botsende belangen en conflicten zijn de motor tot verandering en
leiden tot vernieuwing en vindingrijkheid**

8.2.2 WAT IS CONFLICTHANTERING?

Conflicten hebben de neiging om te groeien in de diepte en in grootte als ze langer spelen en niet tijdig worden opgelost. De escalatieladder van Glasl (2001) illustreert dit (zie het kader over conflicten en hun verloop). Deze ladder geeft de verschillende fasen van een conflict aan. Hoe lager op de ladder, hoe verder de strijdpunten zich uitbreiden, hoe meer mensen zich er mee bemoeien en hoe meer er wordt gedacht in termen van vriend of vijand.

Conflicthantering is een manier om op de escalatieladder te stijgen of te dalen. Op die manier geef je, al naar gelang de situatie vraagt, het conflict zodanig vorm dat het instrumenteel wordt voor het bereiken van de eigen doelstellingen. Om een punt duidelijk te maken, kun je conflicten bewust een tijdje voortzetten of zelfs laten escaleren. Om weer nader tot elkaar te komen is het nodig te de-escaleren. Al deze strategieën vragen om een scherp oog voor de situatie en ook om lef om er op af te gaan en dingen eventueel bespreekbaar te maken.

Voor de-escalatie en escalatie geldt het volgende:

De-escalatie

Bij een conflict over groen staan organisaties vaak tegenover elkaar in het publieke domein en wordt de ander bestreden via de rechter of de media. Het de-escaleren van een conflict betekent dat er weer met elkaar gepraat wordt. Dit is vaak een grote stap en over het algemeen doen organisaties dit pas als ze zich realiseren dat ze de andere partij nodig hebben om hun doel te bereiken. Er zijn twee basismanieren van de-escalatie: onderhandelen om eruit te komen of een interventie van buitenaf (zie hoofdstuk 9). Onderhandelen is vaak nog mogelijk als het conflict zich in de eerste fase van de escalatieladder bevindt: de partijen kunnen dan bewust de stap nemen om (weer) samen te praten en te proberen de ander te begrijpen. De gemeente

Conflicten en hun verloop

De escalatieladder van Glasl (2001) kent drie fasen: de rationele fase, de emotionele fase en de strijdfase (zie figuur 12). Iedere fase kent drie graden die gezamenlijk een hellend vlak vormen.

RATIONELE FASE

- **Graad 1: verharding** - De partijen hebben nog oog voor elkaars doelstellingen en voor de relatie, maar gaan deweg verhardt de discussie. Partijen vinden het steeds moeilijker zich open te stellen voor de ander.
- **Graad 2: debat en polemie** - De partijen gaan nauwelijks in op elkaars argumenten en in de discussie gaat het steeds meer om het eigen gelijk. De standpunten worden extremer. Mensen praten op het eerste gehoor nog correct en hoffelijk, maar er zijn verborgen en agressieve ondertonen hoorbaar.
- **Graad 3: geen woorden, maar daden** - Partijen komen tot de conclusie dat praten geen zin meer heeft. De eigen gelederen sluiten zich en acties worden opgezet om de ander voor voldongen feiten te stellen.

EMOTIONELE FASE

- **Graad 4: imago's en coalities** Elke partij creëert van zichzelf een positief beeld en van de ander een negatief beeld, zoals: wij gaan met de tijd mee, maar de kennis van de ander is hopeloos verouderd. Partijen zoeken ook naar medestanders in het conflict en zo ontstaat blokvorming.
- **Graad 5: gezichtsverlies** - Een partij denkt plotseling de ware, verwerpelijke bedoelingen van de ander te doorzien. Bijvoorbeeld: zijn kennis is niet verouderd, hij probeert ons te manipuleren! Kwetsende en beledigende

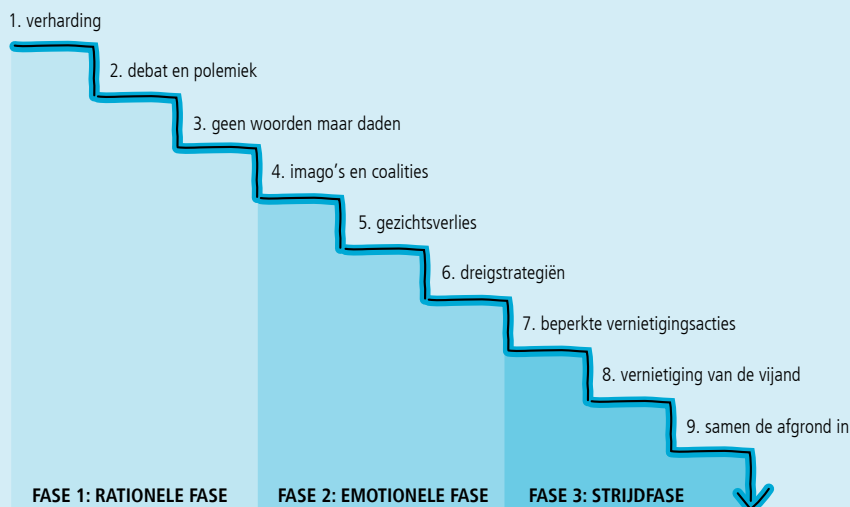
opmerkingen worden nu met opzet gemaakt om de 'ware aard' van de ander te ontmaskeren.

- **Graad 6: dreigstrategieën** - Dreigementen zijn al eerder geuit, maar voeren nu de boventoon. De partijen leggen hun eisen op tafel en maken duidelijk dat ze hun dreigementen kunnen uitvoeren.

STRIJDFASE

- **Graad 7: beperkte vernietigingsacties** - Partijen voeren de dreigementen nu uit en zien de ander als steeds minder menselijk. Het belangrijkste is dat het verlies van de ander groter is dan dat van de eigen partij.
- **Graad 8: vernietiging van de vijand** - Het is nu alles of niets. De tegenstander moet te gronde gericht worden en alle mogelijke middelen zijn toegestaan: materieel, psychisch en geestelijk.
- **Graad 9: samen de afgrond in** - Er is geen weg meer terug en alleen de totale vernietiging van de ander telt nog. Zelfs de eigen ondergang kan een triomf zijn, zolang de ander maar mee de afgrond in gaat.

Bij iedere graad hoort een bepaald gedrag, dat partijen van elkaar verwachten. Zolang hier geen grenzen overschreden worden, vindt er geen verdere escalatie plaats. Zo kunnen partijen bij graad 3 wel elkaars gescheld accepteren, maar niet dat er anderen bij gehaald worden wat in graad 4 wel gebeurt. Wanneer een van de partijen dat toch doet, escaleert het conflict naar de volgende graad. Teruggaan naar de vorige escalatiegraad kan volgens Glasl (2001) niet zonder de uitdrukkelijke en bewuste wil van alle partijen.



FIGUUR 12.
De escalatieladder laat de verschillende stadia van een conflict zien. Bron: Glasl, 2001.

Amersfoort en de Vrienden van het Waterwingebied zaten nog in deze fase. Wanneer een conflict verder op de escalatieladder is afgezaakt en in fase twee of drie terecht is gekomen, is een interventie van buiten nodig.

Als partijen besluiten samen aan de onderhandelingstafel plaats te nemen, moeten zij opnieuw hun relatie ten opzichte van elkaar vormgeven. Organisaties zullen tijdens de onderhandelingen zowel vechten voor hun eigen belangen als samenwerken gezien hun parallel lopende belangen (Huguenin, 2000 in Aarts en Van Woerkum, 2008). Vaak hebben partijen de neiging tijdens onderhandelingen toch weer op te schuiven naar het vechten voor hun eigen belangen. Dit wordt dan gerechtvaardigd door te wijzen op het minder constructieve gedrag van de ander, terwijl de andere partij precies dezelfde ervaring heeft (Mastenbroek, 1992 in Aarts en Van Woerkum, 2008). Onderhandelen vraagt dus om constructief gedrag gedurende het gehele proces.

Escalatie

Het laten escaleren van een conflict houdt in dat er bewust een stap verder afgedaald wordt op de escalatieladder. Een bewonersorganisatie kan dit doen door anderen te betrekken bij een conflict, door bijvoorbeeld coalities te bouwen of handtekeningen te verzamelen zoals de Vrienden van het Waterwingebied deden. Ook het presenteren van voldongen feiten met behulp van guerrilla gardening is een treffend voorbeeld van een escalatietechniek. Het laten escaleren van een conflict mag niet bepaalde grenzen overschrijden, omdat het conflict dan in een fase terecht komt waarin iedereen een verliezer wordt. Deze grens ligt bij de overgang van de tweede naar de derde fase van de escalatieladder van Glasl (2001). Na geleide escalatie moet altijd weer een fase van de-escalatie ingezet worden, om het project weer in een werkbare situatie te krijgen.

8.2.3 HOE HANTEER JE CONFLICTEN?

► Laat het conflict niet te lang duren

Een conflict mag niet te lang duren en niet te diep gaan, want dat is slecht voor de betrokkenen en slecht voor het vinden van een goede oplossing. Daarom is het nodig dat er op tijd mensen zijn die het pad van de-escalatie op gaan. Het conflict over het Waterwingebied duurde al sinds eind jaren tachtig en begon tot irritaties bij beide partijen te leiden. Ook kostte het de Vrienden van het Waterwingebied veel energie om steeds alert te zijn op de plannen van de gemeente.

► Stel eerst een goede diagnose

Om tot een oplossing te komen is het belangrijk om eerst een goede diagnose van het conflict te stellen. Daarbij helpen vragen als: waar gaat het over? Wat is de kern van het conflict? Gaat het nog wel over de zaak zelf? In het voorbeeld van de rondweg in Erp (zie hoofdstuk 9) was de oorspronkelijke kwestie, namelijk een goede verkeersontsluiting van het dorp, bijna uit het zicht geraakt door de geschiedenis van het project. De Wetenschapswinkel Wageningen UR stelde de diagnose opnieuw en dit leidde tot een oplossing waar voorheen niemand aan gedacht had. Probeer daarom goed boven tafel te krijgen waar een conflict over gaat: over botsende waarden, over angst, over gepasseerd zijn, over de inhoud en wat dan precies? Dat kan al de richting wijzen naar een oplossing. Zorg daarbij dat dit gezamenlijk gebeurt. Zo voorkom je dat verschillende partijen verschillende definities hanteren. De uiteindelijke definitie van het conflict moet zo zijn dat er uit blijkt dat alle partijen een rol hebben om het probleem op te lossen. Het probleem is dan bijvoorbeeld dat er slechte communicatie tussen twee partijen is, in plaats van dat één van beide niet praat met de ander.

► Onderhandel over doelen in plaats van waarden

Groen raakt sterk aan waarden die veel mensen belangrijk vinden en waar ze sterke emoties bij hebben. Het is echter bijna onmogelijk te onderhandelen over waardeverschillen: je hecht aan bepaalde waarden of niet. Zo is het onmogelijk om iemand die vindt dat groen de mens ten dienste moet staan te overtuigen van het tegendeel. Het is daarom belangrijk de verschillende

waarden van mensen ongemoeid te laten. Je kan in plaats daarvan op zoek gaan naar overstijgende waarden. De meeste mensen vinden bijvoorbeeld wel dat groen belangrijk is voor mensen. Of laat de onderhandelingen gaan over de doelen die partijen hebben. Die zijn minder persoonlijk en daar is wel over te onderhandelen. Zo vonden de betrokken onderzoekers in Erp (zie hoofdstuk 9) dat verschillende partijen ondanks een al lang lopend conflict het toch eens waren over een aantal doelen, zoals het terugdringen van overlast, het vergroten van de verkeersveiligheid en een zo klein mogelijke aantasting van natuur en landschap. Vanuit die gezamenlijke doelen is er gezocht naar een oplossing.

Mensen in conflict reageren vaak spiegelen: als jij constructief reageert, doet de ander dat ook

► Reageer constructief wanneer je wilt de-escaleren

In een conflictsituatie loert het gevaar dat het mechanisme van ‘actie-reactie’ al snel in werking. Een belangrijke vraag is dan ook hoe je op het conflictgedrag van de andere partij om kunt reageren zonder in dit mechanisme te vervallen. De verleiding is vaak groot om een zelfde soort gedrag te gaan vertonen, oftewel om te spiegelen. Dat maakt het conflict vaak alleen maar erger. Als je zelf wel in staat bent om constructief gedrag te vertonen (zie het kader met aanwijzingen om constructief te reageren), maakt dat de kans groter dat de ander juist dat gewenste gedrag overneemt. Bij het Waterwingebied resulteerde de poging van de wethouder om contact te zoeken met de Vrienden van het Waterwingebied en naar hen te luisteren, in het groeien van vertrouwen bij de Vrienden en het meegaan in het participatieproces.

Aanwijzingen om constructief te reageren

Om uit een conflict te komen helpt het om zelf constructief te reageren op het gedrag van een ander (uit Huguenin, 2004):

- Ga uit van de positieve intentie van de ander. Daarmee kun je zijn gedrag anders bekijken.
- Doe zelf zoals je het graag van de ander ziet. Dat werkt vaak spiegelen.
- Zorg dat de ander geen gezichtsverlies hoeft te lijden. Dat kan betekenen dat iets de tijd moet krijgen. Neem bijvoorbeeld een beslissing niet ter plekke in een overleg, maar op een ander moment.
- Het bekende tot tien tellen: ofwel afstand nemen van een gesprek – door tijd of door aan andere dingen te denken. Dat voorkomt dat je zelf meegesleept wordt in de emotionele actie-reactiecirkel.
- Vraag bij een felle discussie naar de zorgen, irritaties of belangen van de betrokkenen. Dat zorgt er voor dat de emoties van de andere betrokkenen vaak al afnemen.

► Laat escalatie heel bewust gebeuren

Als constructief reageren niet werkt, is afdalen naar een volgende trede van de escalatieladder een optie. Maar doe dit wel bewust, zodat je kunt bepalen hoe ver je het conflict opvoert. Vaak gaan mensen onbewust over op een nieuw niveau, met het gevaar dat ze te ver doorschieten. Ga ook nooit verder dan fase 1 of hooguit fase 2 van de escalatieladder, omdat anders het conflict en de daaruit voortvloeiende schade te groot wordt. Het kan hierbij helpen om van te voren al een de-escalatiestrategie te bedenken.



De brandweer inroepen



[interventies van buiten]

AUTEUR: DERK JAN STOBELAAR

Om een conflict te laten de-escaleren kunnen organisaties soms hulp van buiten nodig hebben. Die hulp van buiten kan ontbrekende kennis leveren of proberen het gesprek tussen beiden weer op gang te krijgen. Dat is ook gebeurd in Erp, waar verschillende partijen al jaren touwtrekken over de aanleg van een rondweg. De Stichting Erp Alert vreest dat de aanleg van een rondweg door Erp ten koste zal gaan van onder andere het landelijke karakter van het buitengebied. Zij vragen de Wetenschapswinkel Wageningen UR om als buitenstaanders met een frisse blik naar het conflict te kijken. Die frisse blik levert een nieuw voorstel op, waar uiteindelijk veel partijen zich in kunnen vinden.

9.1 Frisse blik helpt Erp aan een oplossing

De bebouwde kom van Erp in de gemeente Veghel (Noord-Brabant) wordt doorsneden door de provinciale weg tussen Veghel en Gemert. Het autoverkeer is in de loop der jaren steeds drukker geworden en dit geeft veel overlast in het dorp. Naast een toename van personenauto's komt dit ook doordat er veel vrachtverkeer van het plaatselijke industrieterrein overheen rijdt. Verkeersoverlast is niet nieuw in Erp. Vóór de Tweede Wereldoorlog zijn er al plannen gemaakt voor een zuidelijke ontsluiting. In de jaren negentig van de vorige eeuw komt de plannenmakerij in een stroomversnelling. Er volgen verschillende ideeën om de verkeersoverlast op te lossen, maar geen van hen kan op grote instemming rekenen in het dorp. Er is altijd wel een partij die zich benadeeld voelt. De gemeente twijfelt al die jaren, omdat zij de ene partij niet wil bevoordelen boven de andere. Dorpsbewoners raken gefrustreerd over de traagheid van het proces en uiten tegelijkertijd weerstand tegen oplossingen van anderen. Deze weerstand wordt soms zelfs persoonlijk. Partijen voor en partijen tegen bepaalde oplossingen praten jarenlang niet met elkaar.

In 2004 neemt de gemeente Veghel dan toch een beslissing. Zij wil eerst via verkeersmaatregelen bezien of de overlast kan worden beperkt. In 2008 zal daarvan een evaluatie plaatsvinden. Dan zal de gemeente bekijken of eventueel toch een noordelijke rondweg rond Erp nodig is, waartoe de gemeenteraad eerder heeft besloten. Hiertegen komt op inspraakavonden veel protest van dorpsbewoners, die later ook bezwaarschriften indienen. Begin 2006 verenigen sommigen van hen zich in de Stichting Erp Alert. Deze stichting vindt dat een noordelijke rondweg het landschap zal aantasten en het ecologisch waardevolle stroomgebied van de Aa onnodig zal doorsnijden. Bovendien betwijfelt de stichting of de rondweg een adequate oplossing is voor het verkeersprobleem. Zij denkt dat de weg juist een verkeersaanzuigende werking zal hebben. Als reactie hierop verenigen de voorstanders van een noordelijke rondweg zich in de organisatie Erp Hoezo Rustig? Deze organisatie bestaat vooral uit mensen die in de dorpskern wonen en die verwachten dat een rondweg de overlast in het dorp sterk zal verminderen.



Hulp invoeren

De stichting Erp Alert besluit dan de hulp van de Wetenschapswinkel Wageningen UR in te roepen. Zij vindt dat de alternatieven die in het verleden bedacht zijn voor de noordelijke rondweg, te snel zijn afgeserveerd en willen dat de Wageningse onderzoekers bewijzen dat de rondweg een slechte oplossing is. De onderzoekers trekken de opdracht echter breder: zij stellen voor opnieuw te kijken naar alle oplossingen die er in de loop der tijd gemaakt zijn en mogelijk zelf nog nieuwe te bedenken, maar dat het uitgangspunt steeds moet zijn dat de oplossing moet voldoen aan de wensen van de belangrijkste betrokkenen. Stichting Erp Alert gaat hiermee akkoord. Op deze manier proberen de onderzoekers te waarborgen dat andere partijen hun inbreng niet partijdig zullen vinden. Om diezelfde reden spreken de Stichting Erp Alert en de Wetenschapswinkel af dat de resultaten openbaar gemaakt zullen worden, ongeacht de uitkomsten.

Om te zorgen dat hun uiteindelijke advies ook echt een oplossing is die steun heeft van de belangrijkste betrokkenen, gaan de onderzoekers eerst gesprekken aan met mensen uit het dorp. De onderzoekers spreken met vertegenwoordigers van verschillende belangengroepen die in het verleden betrokkenheid hebben getoond bij de verkeersoverlast zoals Erp Alert, Hart voor Erp, Erp Hoezo Rustig? en de dorpsraad. Ook worden gemeenteraadsleden en wethouders van Veghel en omliggende gemeenten en een medewerker van de provincie bevroegd. Aangezien een deel van de verkeersoverlast komt door vrachtverkeer van een industrieterrein in Erp, praten de onderzoekers ook met twee vertegenwoordigers van de ondernemers uit Erp. Deze gesprekken worden met iedere vertegenwoordiger apart gehouden, omdat de verhoudingen zo moeilijk liggen dat de partijen niet samen om tafel willen. Tijdens de gesprekken vragen de onderzoekers naar de precieze knelpunten die de betrokkenen ervaren en naar hun ideale oplossing.

Meer overeenstemming dan verwacht

Uit deze gesprekken blijkt dat de belanghebbende organisaties weliswaar sterk verschillen in de gewenste oplossingen, maar eigenlijk niet zo veel verschillen in uitgangspunten waaraan een oplossing moet voldoen. Het gaat alle belangenorganisaties

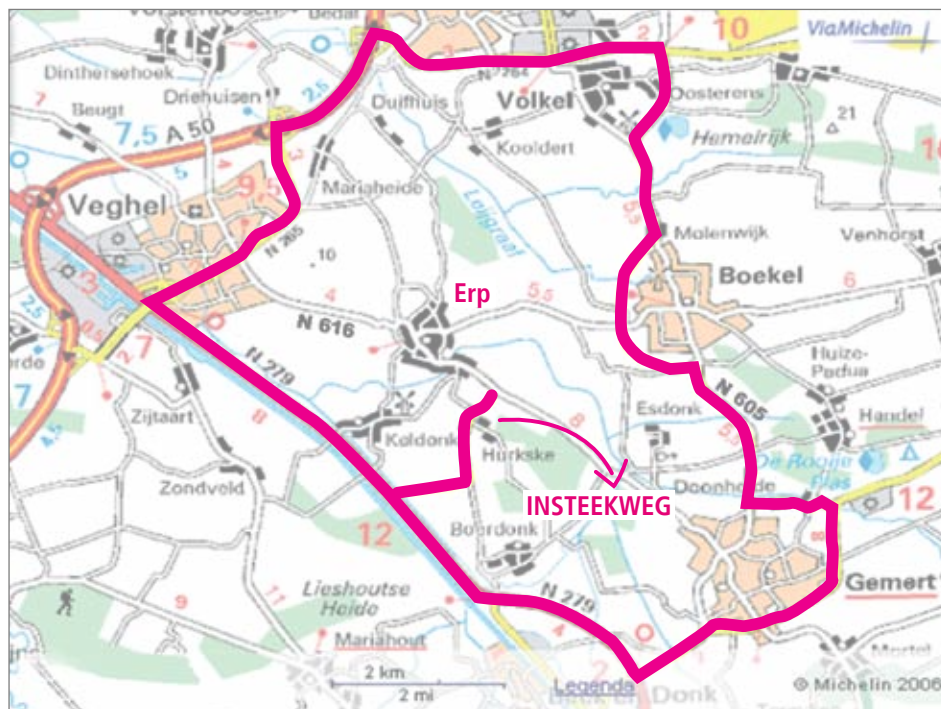


**Uitgangspunt
is dat de oplossing
voldoet aan de
wensen van de
belangrijkste
betrokkenen**

vooral om het terugdringen van overlast, het vergroten van de verkeersveiligheid, een zo klein mogelijke aantasting van natuur en landschap en het voorkómen dat buurtschappen worden afgesneden van Erp. De belangenorganisaties verschillen wel in hun inschatting van de mate waarin een bepaalde oplossing bijdraagt aan deze wensen (Hoofwijk et al., 2007). Vandaar ook dat de organisaties zich zo verschillend opstellen tegenover de optie van de noordelijke rondweg.

Uit een analyse van de Wetenschapswinkel blijkt dat de overlast bestaat uit twee los van elkaar staande verkeersstromen: sluipverkeer dat dóór het verblijfsgebied rijdt en verkeer van binnen het verblijfsgebied, voornamelijk vrachtverkeer vanaf het industrieterrein. Deze twee verkeersstromen verschillen duidelijk van elkaar in niveau: regionaal tegenover lokaal. Voor de onderzoekers is het duidelijk dat er dus ook op die verschillende niveaus een oplossing moet worden gezocht. Bij die zoektocht gebruiken zij de wensen die de belangengroepen in de gesprekken hebben aangegeven als criteria voor een nieuwe oplossing. Uiteindelijk komen ze met een oplossing volgens het ruitconcept: verkeer van buiten het verblijfsgebied kan worden afgewikkeld op de omliggende wegen, terwijl het verkeer van binnen het verblijfsgebied het beste via een insteekweg weggeleid kan worden (zie figuur 13). De Stichting Erp Alert omarmt de oplossing volledig. En niet alleen zij, ook de ondernemers op het industrieterrein zien in dat deze oplossing hen biedt wat zij willen: een snelle route naar de snelweg. Zo ontstaat een onverwachte coalitie tussen deze twee groepen.

Alle betrokken partijen, inclusief de gemeente en de provincie, zijn aanwezig bij de presentatie van het onderzoek in het plaatselijke café. Dit levert een heftige avond op, waar tegenstanders van de oplossing van de Wetenschapswinkel veel kritiek leveren. De onderzoekers weten echter alle argumenten te weerleggen, doordat hun meetmodel en de uitkomsten goed navolgbaar zijn. Bovendien kunnen ze aantonen dat de uitkomsten gebaseerd zijn op criteria die alle belanghebbenden



FIGUUR 13.
*Het ruitconcept:
verkeer van buiten
het verblijfsgebied
wordt afgewikkeld
op de omliggende
wegen, terwijl het
verkeer van binnen
het verblijfsgebied
via een insteekweg
weggeleid wordt.
Bron: Stobbelaar
et al., 2008.*



onderschrijven. Na deze bijeenkomst verschijnt er een artikel in de plaatselijke krant waarin vooral tegenstanders van de oplossing van de Wetenschapswinkel aan het woord komen. De Wetenschapswinkel reageert hierop met een ingezonden brief waarin ze haar eigen kant van het verhaal uiteenzet. Na deze brief verschijnen er meerdere ingezonden brieven waarin de dorpsbewoners met elkaar in discussie gaan over de voorstellen van de Wetenschapswinkel. Na een tijdje keert de rust terug in Erp. De gemeente Veghel stelt dan een eigen rapport op met voorstellen voor oplossingen. Ze besluit om geen noordelijke rondweg aan te leggen, maar te opteren voor een zuidelijke insteekweg en verkeersremmende maatregelen in de kom van Erp. Dit komt overeen met de aanbevelingen uit het rapport van de Wetenschapswinkel.

ANALYSE PRAKTIJKVOORBEELD

Deze interventie van buiten begint met de uitnodiging van Erp Alert aan de Wetenschapswinkel Wageningen UR om een oplossing te vinden voor de verkeersoverlast bij Erp. De onderzoekers stemmen toe, maar plaatsen zichzelf bewust boven de partijen die met elkaar in conflict zijn. Het voordeel van de onderzoekers is, dat zij nog niet jarenlang bezig zijn met de problematiek, waardoor het hen lukt andere oplossingsrichtingen te zien en de gemeenschappelijke doelen van alle betrokken partijen te identificeren. Zij komen dan met een oplossing die niet alleen in Erp zelf ligt, maar ook op regionaal niveau. De onderzoekers krijgen de partijen niet weer samen aan tafel. Wat dat betreft is de interventie dus niet gelukt. Wel hebben zij een oplossing weten te bedenken die uitstijgt boven de belangen van één partij. Het is dan ook niet verwonderlijk dat veel van hun voorstellen worden overgenomen in de plannen van de gemeente Veghel.

9.2 Interventies van buiten

9.2.1 WAAROM EEN INTERVENTIE VAN BUITEN?

Er zijn diverse redenen om een partij van buiten te betrekken bij een conflict. Ten eerste kan een partij van buiten bepaalde kennis meebrengen, bijvoorbeeld kennis over de effectiviteit van beleid of over aangedragen oplossingen. Zo brachten de onderzoekers van de Wetenschapswinkel in Erp kennis in over landschapskwaliteit en verkeersmodellen. Daarnaast kan een interveniërende partij kennis en ervaring met processen inbrengen om te helpen een vastgelopen proces weer op gang te brengen. Deze partij kan bijvoorbeeld ondersteuning geven bij het helder op papier zetten waar het conflict precies om draait. Bovendien kan een andere partij helpen uit een conflict te komen door er met een frisse blik naar te kijken. Een nieuwkomer wordt niet gehinderd door oud zeer en staat nog onbevangen in de situatie. Hij is daardoor in staat nieuwe oplossingsrichtingen te zien, bijvoorbeeld door op grotere schaal naar een probleem te kijken. Conflicten over groen spelen zich af op een bepaald geografisch punt en dat kan leiden tot een soort blindstaren op een oplossing op die plek. Dat is te doorbreken door op een hoger geografisch of abstractieniveau naar het probleem te kijken (Prins et al., 2010, zie ook hoofdstuk 6). In Erp speelden de onderzoekers ook zo'n rol. Toen zij de problematiek niet alleen op dorpsniveau maar ook op regionaal niveau benaderden, bleken er oplossingen mogelijk te zijn waar veel partijen zich in konden vinden.



Een nieuwkomer wordt niet gehinderd door oud zeer en staat nog onbevangen in de situatie

Voor een bewonersorganisatie kan een interventie van buiten nog een extra dimensie toevoegen. Vaak hebben bewonersorganisaties niet alleen een kennisachterstand op gemeenten, maar hebben zij ook minder tijd en middelen. Een partij van buiten kan bij hen zorgen voor empowerment. Empowerment - of zelfversterking - is een begrip uit de sociologische literatuur en betekent in deze context dat een bewonersorganisatie versterkt wordt door kennis en kunde (Rocha, 1997; Fraser et al., 2006). Dat gebeurt dan op een zodanige manier dat wanneer de interveniërende partij vertrekt, de bewonersorganisatie zelf voldoende kracht ontwikkeld heeft om voort te kunnen gaan. Dat houdt in dat er vaak meer moet gebeuren dan alleen kennisoverdracht. Soms moet bijvoorbeeld ook de interne organisatie aangepast worden. Dit was nodig bij Ons Buiten, die wilde voorkomen dat de gemeente woningen zou gaan bouwen op de plek waar hun tuinenpark lag (zie hoofdstuk 5). Samen met de Wetenschapswinkel Wageningen UR onderzochten de leden welke acties ze moesten ondernemen en welke interne organisatie daarbij hoorde. De onderzoekers begeleidten de vereniging in een organisatorische omvorming. Hierdoor was de vereniging in staat de gemeente te tonen dat hun tuinenpark zo waardevol is dat woningbouw op hun terrein geen optie meer was, ook nadat de onderzoekers vertrokken waren.

9.2.2 WAT IS EEN INTERVENTIE VAN BUITEN?

Een interventie van buiten is het betrekken van een nieuwe partij in een conflict om (sneller) tot een oplossing te komen. Die partij kan drie verschillende posities krijgen:

1. Tussen de partijen in

Vaak dient een partij met zo'n positie als een mediator of procesbegeleider. Er wordt dan vooral proceskennis ingezet, maar het is mogelijk dat de tussenbeidekomende partij daarbij ook inhoudelijke kennis inzet. Dit was bijvoorbeeld het geval bij de interventie van de Wetenschapswinkel in Erp. Om een interventie met een positie tussen de partijen succesvol te maken, zullen de andere partijen bereid moeten zijn mee te werken aan de interventie. Het is dan ook belangrijk om op onpartijdigheid van de interveniërende partij te letten.

2. Naast een van de partijen

Een organisatie kan om hulp vragen om haar eigen positie in een conflict te verbeteren. De interveniërende partij heeft dan vooral de rol van coach en zet haar eigen kennis en vaardigheden in om een partij te ondersteunen. Zo'n interventie kan gericht zijn op de inbreng van specifieke kennis over een groen onderwerp of over actievoeren, maar ook op de empowerment van een organisatie. Bewonersorganisaties zijn veelal aangewezen op goedkope of gratis ondersteuning die te vinden is bij organisaties zoals de provinciale milieufederaties, Milieudefensie of de Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij (KNHM).

3. Boven de partijen

Een interveniërende partij kan ook op basis van formele bevoegdheden als een scheidsrechter een oordeel vellen over een conflict. Dit is een juridische interventie en die is niet altijd prettig, omdat daarmee de verhoudingen tussen de conflicterende partijen op scherp gezet worden. Het is echter wel een krachtig instrument dat zeker ook kan helpen om de aandacht te krijgen. Bewoners kunnen zelf naar de rechter stappen, of kunnen daarvoor hulp zoeken bij plaatselijke natuur- en milieugroepen die soms beter thuis zijn in juridische procedures. Een voorbeeld hiervan zijn de Bomenridders, die groepen van mensen of individuen ter zijde staan wanneer een gemeente plannen heeft om bomen te kappen die – in hun ogen – ongeoorloofd zijn (zie het internet voor verschillende plaatselijke Bomenridders).

9.2.3 HOE ZET JE EEN INTERVENTIE VAN BUITEN IN GANG?

► Kies het moment zorgvuldig

Het beste moment om een onafhankelijke buitenstaander in te huren, hangt af van de aard van de organisatie. Voor bewonersorganisaties is dat het moment waarop ze merken niet serieus te worden genomen. Voor een gemeente komt dit moment als zij merkt dat de publieke opinie zich tegen haar begint te keren. Toch kan het ook zinvol zijn om pas later in het proces hulp van buitenaf in te roepen. In Erp leek de Stichting Erp Alert de onderzoekers er te laat bij te hebben gevraagd, omdat de MER-procedure om de rondweg aan te leggen al gestart was. Dat bleek echter mee te vallen: ook in dit relatief late stadium bleken nieuwe ideeën nog wel degelijk invloed te kunnen hebben. Door de nieuwe ideeën van buiten is de MER-procedure zelfs gestopt.

► Trek tijd uit om tot de juiste vraag te komen

Wanneer een gemeente of een bewonersorganisatie een partij van buiten inhuurt om te interveniëren, is het belangrijk dat die partij van buiten aan de slag gaat met de juiste vraag. Anders kan het gebeuren dat er interventie na interventie komt zonder dat het probleem wezenlijk aangepakt wordt. Vaak is het voor een organisatie die al jarenlang met een probleem worstelt, lastig om nog zicht te hebben op wat er nodig is om tot een oplossing te komen. Het kan dan helpen om eerst de tijd te nemen om samen met de interveniërende partij op zoek te gaan naar het werkelijke probleem. Dit gebeurde bijvoorbeeld in Erp, waar

Onderzoek en actie tegelijkertijd

Actieonderzoek combineert actie en onderzoek op het zelfde moment. Het onderzoek wordt gedaan om te proberen het probleem beter te begrijpen, maar tegelijkertijd vindt er ook actie plaats om de situatie te veranderen. Een onderdeel van die verandering kan empowerment (zie ook paragraaf 9.2.1, pagina 88) van de opdrachtgever zijn (Brydon-Miller et al., 2003; Bradbury Huang, 2010; Almekinders et al., 2009). Er vindt dus continu een wederzijdse beïnvloeding plaats van proces en inhoud.

Het onderzoek versterkt het proces, doordat de feiten die verzameld worden in het onderzoek in het proces gebruikt kunnen worden om veranderingen van de grond te krijgen. De onderzoekers vervullen op die manier ook de rol van procesbegeleider. Andersom helpt het proces ook bij het uitvoeren van het onderzoek, omdat de onderzoekers hun deelresultaten direct kunnen voorleggen aan hun opdrachtgever. Die kan zo in tussentijdse evaluatiemomenten aangeven of er wijzigingen nodig zijn, of nieuwe inbreng leveren. Daarmee wordt de kwaliteit van het onderzoek verbeterd. Actieonderzoek lijkt in die zin op cyclisch ontwerpen (zie

paragraaf 6.2.3, pagina 61). Actieonderzoek brengt op die manier ook de ervaringskennis van de opdrachtgever samen met de wetenschappelijke kennis van de onderzoekers.

Actieonderzoek levert soms lastige situaties op: de onderzoekers moeten afstandelijk zijn om de wetenschappelijke standaarden hoog te houden, maar ook empathisch om de opdrachtgever vooruit te helpen (Pleijte et al., 2011). Door hun betrokkenheid bij de opdrachtgever zouden andere belanghebbenden kunnen vermoeden dat de onderzoekers partijdig zijn. Dit kunnen de onderzoekers en de opdrachtgever oplossen door helder te zijn over de onderzoeksvragen en de processtappen. Dat maakt het mogelijk om aan de andere belanghebbenden uit te leggen wat de methode is en hoe die wetenschappelijk verantwoord is. Dit bleek bijvoorbeeld erg nuttig toen de onderzoekers van de Wetenschapswinkel hun rapport presenteerden in Erp. De onderzoekers konden de tegenstanders van Erp Alert precies laten zien wat zij gedaan hadden en hoe ze, zonder partijdig te zijn, tot het resultaat van hun onderzoek waren gekomen.

Actieonderzoek bestaat uit onderzoek om een probleem beter te begrijpen en tegelijkertijd actie om de situatie te veranderen



Erp Alert in eerste instantie op zoek was naar een interventie die haar hielp de eigen standpunten beter te beargumenteren. Uiteindelijk hebben ze er samen met de Wetenschapswinkel voor gekozen om zich niet zozeer te richten op de noordelijke rondweg, maar op het probleem daarachter: er was een oplossing nodig voor de toegenomen verkeersdrukke waar alle belangrijke betrokkenen het over eens konden zijn.

► **Zoek een oplossing voor mogelijke partijdigheid**

Een interveniërende partij wordt meestal gevraagd door een bewonersorganisatie óf door de gemeente. De interveniërende partij kan daarmee partijdigheid worden verweten, of zelfs partijdig zijn, zeker wanneer er voor de interventie betaald wordt. Dit moet voorkomen worden als de interveniërende partij een plek krijgt tussen de partijen. Wanneer zo'n soort interventie (schijnbaar) partijdig is, werkt de interventie niet of zelfs contraproductief. De andere partij voelt zich geconfronteerd met twee partijen tegenover zich en kan zich gaan afzetten tegen het proces. Het is daarom van belang om de interveniërende partij te vragen hun onpartijdige positie expliciet te maken. Dat kan bijvoorbeeld door contractueel vast te leggen dat de resultaten van een onderzoek altijd openbaar zullen worden, of de uitkomsten nu gunstig zijn voor de vragende partij of niet. Ook kan het helpen om, zoals boven al beschreven is, de interveniërende partij te vragen de vraagstelling te veralgemeniseren of de oplossing op een hoger schaalniveau te zoeken. Wanneer een interventie bedoeld is om een van de partijen te ondersteunen, kan de interventie niet anders dan partijdig zijn. Maak dit dan expliciet duidelijk aan de andere partijen, dan zijn er geen onterechte verwachtingen over mogelijke onpartijdigheid.

► **Zorg voor een interveniërende partij met autoriteit**

Indien mogelijk is het verstandig om een autoriteit op het gebied van groen in te schakelen. Wanneer een autoriteit met een goed onderbouwde studie komt, is de kans groot dat de verschillende partijen luisteren en op basis daarvan verder willen. Voorbeelden van organisaties met autoriteit op het gebied van groene kennisinterventies zijn hogescholen en universiteiten met groene studies. Het is bij deze instanties soms wel even zoeken om bij de juiste docent uit te komen. Als die gevonden is, blijkt dat studenten meer en meer maatschappelijk relevante onderwerpen zoeken voor hun leerproces. Daarnaast hebben veel universiteiten wetenschapswinkels die gespecialiseerd zijn in het beantwoorden van vragen uit de maatschappij. Ook steeds meer bedrijven vinden dat zij met het oog op hun maatschappelijke verplichting ondersteuning moeten bieden aan initiatieven van burgers. De bekendste is de eerder genoemde KNHM.

► **Besef dat het gaat om een lang proces**

Vaak leeft er bij organisaties (zowel de om hulp vragende als de interveniërende) het idee dat een interventie er voor zal zorgen dat een conflict snel opgelost zal worden. Een interventie in een participatief proces is echter tijdrovend. Het is dus zaak om hier zelf bewust van te zijn en dit ook duidelijk te maken aan de partij die intervenueert. Deze partij van buiten moet van te voren weten dat het nodig is dat zij over een langere periode tijd in het proces steekt om de interventie te laten renderen en om de onderzoeken in het proces een rol te laten spelen.

► **Zoek een partij die verschillende competenties verenigt**

Om goed te kunnen interveniëren is vaak een combinatie nodig van onderzoek doen en het proces managen. Een partij van buiten moet dus over deze twee verschillende competenties beschikken. Actieonderzoek is een werkwijze die vaak effectief is, omdat juist deze werkwijze twee competenties verenigt (zie het kader over onderzoek en actie tegelijkertijd). Een andere manier om de vereiste competenties te combineren, is door meerdere mensen in te zetten. De Wetenschapswinkel Wageningen UR heeft in zijn projecten goede ervaringen opgedaan met het aanstellen van zowel een onderzoeker als een projectleider die als procesmanager werkt. Zij werken als duo samen, maar wel met verschillende focus (Pleijte, et al., 2011).



Reflectie op groene participatie 10

AUTEUR: DERK JAN STOBELAAR

In de inleiding zijn alle elementen van het participatieproces geïntroduceerd, waarna ze per element verder behandeld zijn in de afzonderlijke hoofdstukken. In deze afsluitende reflectie komen alle elementen van het participatieproces weer samen. Dan blijken er opvallende overeenkomsten te bestaan tussen de praktijkvoorbeelden, zowel wat betreft de procesgang als het (groene) resultaat. Dit komt mede doordat de deelnemers in staat waren kritisch te kijken naar hun eigen rol in het participatieproces.

De winst van participatie

De voorbeelden uit de voorgaande hoofdstukken tonen aan dat partijen meer uit het participatieproces kunnen halen als zij dat goed overzien. Dan is het mogelijk om een (grotere) rol te krijgen in het proces en lukt het om een beter en vaak ook groener resultaat te behalen. Figuur 14 laat zien dat geslaagde participatie neer komt op een evenwichtige ruil: er vindt uitwisseling plaats van kennis, vaardigheden, geld, tijd, macht, instemming en draagvlak, waardoor plannen of initiatieven beter worden. Met andere woorden, in het samenspel tussen gemeente, bewonersorganisatie en procesbegeleider hanteren de deelnemers op een juiste wijze de spelregels van governance, de gezamenlijke beleidsvorming uit hoofdstuk 2. Vaak is daarbij ook sprake van een leerproces, waarin er een verschuiving van een government-situatie naar governance te zien is. Uiteindelijk lukt het zo om de meerwaarde van de inbreng van verschillende partijen goed te benutten en win-winsituaties te creëren die het groen ten goede komen.

Het Heiligenbergerbeekdal (hoofdstuk 2)	De Stichting Heiligenbergerbeekdal kreeg een stem in het proces en in de oplossing. Dit leidde er toe dat de gemeente Amersfoort en de stichting het met elkaar eens werden over een groene invulling van het beekdal.
De Wagenwerkplaats (hoofdstuk 3)	De gemeente Amersfoort gaf Stichting Het Groene Spoor de ruimte om eigen plannen te bedenken en te realiseren en kreeg daar creativiteit, mankracht en sociale acceptatie van de omwonenden voor terug.
Bedrijventerrein Isselt (hoofdstuk 4)	Doordat Stichting Eemstad Lab samenwerkte met anderen, kwamen er verschillende soorten macht, kennis en vaardigheden samen en kon het vergroenen van Isselt in Amersfoort doorgang vinden.
Tuincomplex Ons Buiten (hoofdstuk 5)	Doordat het bestuur van de tuinvereniging Ons Buiten alle leden bij de verandering betrok, ontstond er eigenaarschap en daardoor draagvlak voor de veranderingen. De veranderingen die Ons Buiten doormaakte, leverden een organisatie op die zich inzet voor meer dan alleen de eigen vereniging. De gemeente Utrecht zag die waarde in en stopte met de bouwplannen voor het tuincomplex.
Het groeengebied (hoofdstuk 6)	De Milieugroep Regionale Stort Westelijke Mijnstreek betrok bij haar plan de bewoners. Hierdoor werd het plan beter, omdat er meer kennis en creativiteit werd ingebracht. Zelf kreeg zij door haar werkwijze zoveel respect van de andere gebiedspartijen dat ze een plek verwierf in de Gebiedscommissie en daarmee directe invloed op de besluitvorming.
Het landschap rond Wessinghuizen (hoofdstuk 7)	De Oost-Groningse gemeentes en andere organisaties gaven Stichting Boermarkte Essen en Aa's veel bestuurlijke ruimte en financiële ondersteuning voor hun plannen. Daar staat tegenover dat de bewoners veel energie staken in het verbeteren van het landschap. Ook brachten zij veel kennis mee over de historie van het gebied die geïntegreerd werd in het ontwerp van Dienst Landelijk Gebied.
Het Waterwingebied (hoofdstuk 8)	Doordat de Vrienden van het Waterwingebied en de gemeente Amersfoort samenwerkten aan het Groenbeheerplan, kreeg de eerste invloed op het plan en de laatste sociale acceptatie voor hun plan.
De bebouwde kom van Erp (hoofdstuk 9)	Bij het zoeken naar een oplossing werden veel andere partijen betrokken. Dat leverde Erp Alert een oplossing op die op veel steun kan rekenen. Daarmee waren zij in staat het voorstel voor een noordelijke rondweg tegen te houden.

FIGUUR 14.

De proces- en resultaatwinst van de participatie in de praktijkvoorbeelden.

De rol van de procesbegeleider

De in dit boek beschreven praktijkvoorbeelden zijn misschien niet doorsnee, omdat er bijna altijd een partij van buiten aanwezig is geweest die aan de vormgeving van het proces en de reflectie daarop heeft bijgedragen. Deze interveniërende partij vroeg om een vertaling van de zelf voorgestelde oplossingen (wij willen een park dat er precies zo uitziet) naar doelen (wij willen meer groen in de wijk), omdat je op dat niveau veel meer medestanders kunt vinden en coalities kunt vormen. Deze buitenstaander vroeg ook naar de mate waarin de huidige organisatie in staat is de doelen te bereiken. Dit naar binnen kijken, voordat er naar buiten gekeken kan worden, is de eerste vorm van reflectie die nodig is om een participatietraject in te kunnen gaan. Het is ook de eerste stap naar empowerment. Wanneer een organisatie in staat is op zichzelf te reflecteren, is ze ook in staat om zichzelf te veranderen als de omstandigheden daarom vragen. Zo kan de organisatie op een duurzame manier effectief reageren op kansen en vragen uit de omgeving.



De insteek van de meeste interventies was om tussen de partijen te gaan staan (zie hoofdstuk 9) en te zoeken naar een oplossing die voor meerdere partijen aanvaardbaar zou zijn. Een opvallend verschijnsel in dit verband was echter dat deze partijen daarmee tegelijkertijd zelf krachtiger werden. Zij leerden in dit proces hun eigen sterke en zwakke punten kennen en daaraan te werken. Zo blijkt een interventie *tussen* de partijen ook een interventie *naast* een partij te zijn. Soms misschien zelfs wel naast beide partijen, want wanneer een van de partijen vanuit de eigen kracht de dialoog aangaat met de andere partijen, is er vaak een spiegelende werking te zien. Ook die andere partij probeert mee te gaan in de nieuwe manier van werken, waarmee een oplossing dichterbij komt.

Geslaagde participatie is een evenwichtige ruil van kennis, vaardigheden, geld, tijd, macht, instemming en draagvlak

Het verband tussen de elementen

De projecten die in de voorgaande hoofdstukken behandeld zijn, zijn gekozen om een bepaald aspect van participatie nader te belichten. Maar terugkijkend blijkt dat veel van deze aspecten in alle voorbeelden voorkomen. Deze overlap laat zien dat de werkelijkheid vanuit verschillende perspectieven begrepen kan worden.

Zo is Ons Buiten het voorbeeld bij het thema ‘zorgen voor de interne organisatie’, maar ondertussen komen er nog veel meer elementen van het participatiespel terug in hun verhaal. Ze hebben niet gewacht tot hun terrein werd volgebouwd, maar actief gezocht naar oplossingen (pro-actief werken). Hierbij riepen zij de hulp in van de Wetenschapswinkel Wageningen UR (interventie van buiten). Om hun waarde voor de omgeving duidelijk te maken, ging Ons Buiten de samenwerking aan met omwonenden, scholen, een bejaardentehuis en later ook de gemeente (coalities sluiten). Voordat dit veranderingstraject werd ingezet, is er eerst met de hele organisatie stilgestaan bij wat er kan gaan gebeuren in een veranderingproces (verwachtingsmanagement) en werden interne strubbelingen overwonnen (conflicthantering). Uiteindelijk is er een plan gemaakt waarin de ecologische, sociale en culturele waarden van het park versterkt werden (integraal ontwerpen).

Ook bij de Milieugroep Stort Westelijke Mijnstreek kwamen veel van de behandelde aspecten terug. Ook zij gingen op zoek naar een instantie die hen kon helpen alternatieve plannen te maken (interventie van buiten). Gezamenlijk maakten zij een ontwerp voor het groeengebied dat een oplossing bood voor veel verschillende problemen (integraal ontwerpen). In het proces naar dit plan toe hadden zij regelmatig contact met de bewoners van het gebied om met hen af te stemmen over de doelen van het ontwerp (verwachtingsmanagement). Met dit plan konden zij het voortouw nemen in de planvorming (pro-actief werken) en dit leverde een plek op in de Gebiedscommissie waar zij samenwerkten met bijvoorbeeld gemeenten aan de inrichting van het gebied (coalities vormen). Uiteindelijk lukte het de Milieugroep zo ook om meer toenadering te vinden tot de gemeenten, omdat er nu een ontwerp lag waarover zij met elkaar in gesprek konden (conflicthantering).

Het terugkomen van al die verschillende elementen in de verschillende praktijkvoorbeelden is logisch. Zoals al in de inleiding staat, zijn al deze aspecten onderdeel van elk participatief proces of zouden dat moeten zijn. Om een participatief proces goed vorm te kunnen geven, moeten alle behandelde elementen in hun onderlinge verband gezien worden. Dat betekent niet dat alles herzien moeten worden. Vaak doen partijen al heel veel goed, maar kan het versterken van de zwakke punten het gehele participatieve proces versterken. Dat levert op zijn beurt weer veel op voor het groen in de leefomgeving. De schrijvers hopen dat dit boek daar een bijdrage aan kan leveren.

Literatuurlijst

Aa, B. van der, R. Berkers, W. Hoffmans, 2008. Tekorten aan recreatiemogelijkheden: model of werkelijkheid? Stichting Recreatie, Den Haag.

Aarts, N., C. van Woerkum, 2008. Strategische communicatie. Principes en toepassingen. Koninklijke Van Gorcum, Assen.

Agentschap NL, 2010. Integraal ontwerpen. Ministerie van Volksgezondheid, Ruimtelijke Ordening en Milieu, Den Haag.

Almekinders, C., L. Beukema, C. Tromp (red.), 2009. Research in action. Theories and practices for innovation and social change. Mansholt publication series, vol. 6. Wageningen Academic Publishers, Wageningen.

Armitage, D.R., R. Plummer, F. Berkes, R.I. Arthur, A. T. Charles, I.J. Davidson-Hunt, A.P. Diduck, N.C. Doubleday, D.S. Johnson, M. Marschke, P. McConney, E.W. Pinkerton, E.K. Wollenberg, 2009. Adaptive co-management for social-ecological complexity. *Frontiers of Ecology and Environment*, vol. 7 (2), p. 95-102.

Beest, I. van, E. van Dijk, 2007. Self-interest and fairness in coalition formation. A social utility approach to understanding partner selection and payoff allocations in groups. *European Review of Social Psychology*, vol. 18 (1), p. 132-174.

Beetham, D., 1991. The legitimation of power. Issues in political theory. Palgrave MacMillan, Londen.

Bradbury-Huang, H., 2010. What is good action research? Why the resurgent interest? *Action Research*, vol. 8 (1), p. 93-109.

Branderhorst, A., S. van Gils, D.J. Stobbelaar, W. Timmermans, 2010. De Groene School. De bijdrage van Hogeschool Van Hall Larenstein aan de groene praktijk in de Gelderse Vallei en Amersfoort. Uitgeverij Landwerk, Wageningen.

Breman, B., M. Pleijte, S. Ouboter, A. Buijs, 2008. Participatie in waterbeheer. Een vak apart. Alterra, Wageningen.

Bressers, H., S. Kuks, 2001. Governance patronen als verbreding van het beleidsbegrip. *Beleidswetenschap*, vol. 15 (1), p. 76-103.

Brydon-Miller, M., D. Greenwood, P. Maguire, 2003. Why Action Research? *Action Research*, vol. 1 (1), p. 9-28.

Bodensteiner, C.A., 1997. Special interest group coalitions: ethical standards for broad-based support efforts. *Public Relations Review*, vol. 23 (1), p.31-46.

Caluwé, L., de, H. Vermaak, 2006. Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkunde. Kluwer, Alphen aan den Rijn.

Crant, M. 2000. Proactive behaviour in organizations. *Journal of Management*, vol. 26 (3), p. 435-462.

Dam, R. van, I. Salverda, R. During, 2010. Strategieën van burgerinitiatieven. *Burgers en Landschap*, deel 3. Alterra, Wageningen.

Dam, R. van, I. Salverda, R. During, 2011. Effecten van burgerinitiatieven en de rol van de rijksoverheid. *Burgers en Landschap*, deel 5. Alterra, Wageningen.

Dauvellier, P., R. Dumont, R. Galjaard, J. Kleine, H. Puylaert, J. Weebers, A. Wintjes, 2008. Werkbank ruimtelijke kwaliteit. Praktische hulp bij structuurvisies en gebiedsprocessen. *ROM Magazine*, vol. 26 (7/8), p. 22-30.

Duineveld, M., R. van Dam, R. During, A. van der Zande, 2010. The importance of being nimby. Een essay over burgerverzet en erfogoed. *Burgers en Landschap*, deel 4. Alterra, Wageningen.

- Fraser, E.D.G., A.J. Dougilla, W.E. Mabeb, M. Reeda, P. McAlpinec, 2006. Bottom up and top down. Analysis of participatory processes for sustainability indicator identification as a pathway to community empowerment and sustainable environmental management. *Journal of Environmental Management*, vol. 78 (2), p. 114-127.
- French, W.L., C.H. Bell, 1984. *Organization development*. Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall.
- Gates, C., 1999. Community governance. *Futures*, vol. 31 (5), p. 519-525.
- Gilbert, T.P., 2004. Impersonal trust and professional authority. Exploring the dynamics. *Journal of Advanced Nursing*, vol. 49(6), p. 568-577.
- Glasl, F., 2001. Help! Conflicten: heb ik een conflict of heeft het conflict mij? Christofoor, Zeist.
- Goorbergh, F. van den, J. Scheffer, 2012. *Participatie@groeneruimte*. Uitgeverij Landwerk, Wageningen.
- Hajer, M.A, J.P.M. van Tatenhove, C. Laurent, 2004. Nieuwe vormen van governance. Een essay over nieuwe vormen van bestuur met een empirische uitwerking naar de domeinen van voedselveiligheid en gebiedsgericht beleid. Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, Bilthoven.
- Heijden, H.A.B. van der, 2000. Tussen aanpassing en verzet. Milieubeweging en milieudiscours. Ambo, Amsterdam.
- Hoeve, N. van der, D.J. Stobbelaar, 2006. De meerwaarde van tuinparken. De betekenis van tuinparken in een stedelijke omgeving. Wetenschapswinkel Wageningen UR, Wageningen.
- Hoofwijk, H., D.J. Stobbelaar, R. Simons, R. Jaarsma, 2007. Verkeer is als water.... Overlast, veiligheid, bereikbaarheid en landschapskwaliteit in de casus Erp, Brabant. Wetenschapswinkel Wageningen UR, Wageningen.
- Hooimeijer, P., H. Kroon, J. Luttik, 2001. Kwaliteit in meervoud. Conceptualisering en operationalisering van ruimtelijke kwaliteit voor meervoudig ruimtegebruik. Habiforum, Gouda.
- Huguenin, P., 2004. Conflicthantering en onderhandelen. Effectief handelen bij conflicten en tegenstellingen. Bohn Stafleu Van Loghum, Houten.
- Gamson, W.A., 1964. Experimental studies of coalition formation. In: L. Berkowitz (red.). *Advances in experimental social psychology*, vol. 1, p. 81-110. Academic Press, New York.
- Gemeente Amersfoort, 2009. Voorgeschiedenis. Opgehaald op 14-12-2011 van www.amersfoort.nl.
- Keulartz, J., G. Leistra (red.), 2008. Legitimacy in European nature conservation policy. Case studies in multilevel governance. *International Library of Environmental, Agricultural and Food Ethics*, vol. 14. Springer Publication, Nederland.
- Kempenaar, A., S. van de Laar, P. van Rijckevorsel, 2009. *Verkenning verstedelijking en groen*. Alterra, Wageningen.
- Keuning, W., 2010. Na gebruik verduurzamen a.u.b. *De Volkskrant*, 8 mei 2010.
- King, R.G., Y.K. Lu, E.S. Pasten, 2008. Managing expectations. *Journal of Money, Credit and Banking*, vol. 40 (8), p. 1625-1666.
- Komorita, S.S., C.D. Parks, 1995. Interpersonal relations. Mixed-motive interaction. In: J.T. Spence, J.M. Darley, D.J. Foss (red.). *Annual Review of Psychology*, vol. 46, p. 183-207. Annual Reviews, Palo Alto.
- Kotler J.P., 1998. *Leiderschap bij verandering*. Sdu Uitgevers, Den Haag.
- Kotler, J.P., 2008. Een gevoel van urgentie. Uitgeverij Business Contact, Amsterdam.

- Leistra, G., verschijnend in 2012. Different shades of green. Reflections on the legitimacy of Dutch nature conservation. Proefschrift Wageningen Universiteit, Wageningen.
- Lemaire, T., J. Kolen, 1999. Landschap in meervoud. Op weg naar een gespleten landschap? In: J. Kolen, T. Lemaire. Landschap in meervoud. Perspectieven op het Nederlandse landschap in de 20ste/21ste eeuw. Uitgeverij Jan van Arkel, Utrecht.
- Ling, Ch., K. Hanna, A. Dale, 2009. A template for integrated community sustainability. *Environmental Management*, vol. 44 (2), p. 228-242.
- Lubell, 2007. Familiarity breeds trust. Collective action in a policy domain. *The Journal of Politics*, vol. 69 (1), p. 237-250.
- Mahoney, Ch., 2007. Networking versus allying. The decision of interest groups to join coalitions in the US and the EU. *Journal of European Public Policy*, vol. 14 (3), p. 366-383.
- Mattijsen, Th., 2010. Het benoemen van ruimtelijke kwaliteit. Een onderzoek naar de invulling van de matrix ruimtelijke kwaliteit door gebruikers. Wing, Wageningen.
- O'Rourke, E., 2005. Landscape planning and community participation. Local lessons from Mullaghmore, the Burren national park, Ireland. *Landscape Research*, vol. 30 (4) p. 483-500.
- Penker, 2009. Landscape governance for or by the local population? A property rights analysis in Austria. *Land Use Policy*, vol. 26 (4), p. 947-953.
- Pleijte, M., M. Schut, R. During, 2011. Reflexivity in action research: two spatial planning cases. In: A. van Paassen, J. van den Berg, E. Steingröver, R. Werkman, B. Pedrolí (red.). *Knowledge in action*. Mansholt publication series 11, p. 221-245. Wageningen Academic Publishers, Wageningen.
- Polzer, J., E.A. Mannix, M.A. Neale, 1998. Interest alignment and coalitions in multiparty negotiation. *Academy of Management Journal*, vol. 41 (1), p. 42-54.
- Prins, D., G. Leistra, D.J. Stobbelaar, 2010. Een mooier en duurzamer Nederlands landschap. De bijdrage van het Groen onderwijs. Groene Kennis Coöperatie.
- Pröpper, I., D. Steenbeek, 1999. De aanpak van interactief beleid: elke situatie is anders. Coutinho, Bussum.
- Rocha, E.M., 1997. A ladder of empowerment. *Journal of Planning Education and Research*, vol. 17 (1), p. 31-44.
- RMNO, Habiforum (red.), 2000. Nova Cura. Over meervoudig ruimtegebruik. Uitgeverij Lemma, Utrecht.
- Schelling, T.C., 1960. The strategy of conflict. Harvard University Press, Cambridge.
- Sie, R.L.L., M. Bitter-Rijkema, P. B. Sloep, The influence of coalition formation on idea selection in dispersed teams. A game theoretical approach. Open University of The Netherlands.
- Sorgdrager, W., 2007. Omgaan met macht. Opgehaald op 29-11-2011 van <http://www.leren.nl/cursus/sociale-vaardigheden/macht/>.
- Stichting Heiligenbergerbeekdal, 2010. Uitleg bij de digitale participatie herinrichting deelgebieden Park, beek, Vosheuvel en sportstrook. Opgehaald op 14-12-2011 van www.hetbeekdal.nl.
- Stichting Heiligenbergerbeekdal, 2006. De Stichting: Algemeen. Opgehaald op 14-12-2011 van www.hetbeekdal.nl.
- Stobbelaar, D.J., M. Wolthuis, C.S.A. van Koppen, 2007a. Mensen inspireren over bomen. *Groen*, vol. 63 (12), p. 6-11.

- Stobbelaar, D.J., M. Wolthuis, C.S.A. van Koppen, 2007b. Veranderende houding tegenover stadsbomen? Podium, vol. 35 (3), p. 12–13.
- Stobbelaar, D.J., R. Jaarsma, R. Simons, H. Hoofwijk, 2008. Verkeer is als water. Verkeersoverlast te lijf met opschaling. ROM Magazine, vol. 26 (1), p. 34-37.
- Stobbelaar, D.J., H. Hoofwijk, 2009. Integraal plannen, voorbeeld Zuid-Limburgse groeven. ROM Magazine, vol. 27 (12), p. 32-34.
- Stobbelaar, D.J., H. Hoofwijk, D. van Gestel, A. Bink, 2009. Groeven en graven. Nieuw leven voor voormalige zand-groeven in Zuid-Limburg. Wetenschapswinkel Wageningen UR, Wageningen.
- Stobbelaar D.J., H. Hoofwijk, 2010. Een project in zeven lessen. In: N. Bakker, G. Straver, Y. Hilster, H. Hoofwijk, D.J. Stobbelaar (red.). Wetenschapswinkel Wageningen UR: 25 jaar! Jubileummagazine 25 jaar, p. 20-23. Wetenschapswinkel Wageningen UR, Wageningen.
- Stobbelaar, D.J., K. Hendriks, 2011. Designing socially sound poultry farming matching hen ethology, farm management and landscape quality. *Journal of Agricultural Science and Technology A1*, vol. 5 (12), p. 663-671.
- Stobbelaar D.J., B. Pedroli, 2011. Perspectives on landscape identity. A conceptual challenge. *Landscape Research*, vol. 36 (3), p. 321-339.
- Tatenhove, J. van, 1996. De regio als beleidsarena. *Sociologische Gids*, XLIII (1), p. 46-59.
- Thibaut, J.W., H.H. Kelley, 1959. *The social psychology of groups*. Wiley, New York.
- Valk, A. van der, 2002. The Dutch planning experience. *Landscape and Urban Planning*, vol. 58 (2-4), p. 201-210.
- Visser, J., 2011. Afbakening van integrale gebiedsverkenningen. Kennisinstituut voor mobiliteitsbeleid. Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Den Haag.
- Vreke, J., A.L. Gerritsen, R.P. Kranendonk, M. Pleijte, P.H. Kersten, F.J.P. van den Bosch, 2009. Maatlat government-governance. Wettelijke onderzoekstaken Natuur en Milieu, werkdocument 142. Alterra, Wageningen.
- Winnubst, M.H., 2011. Turbulent waters. Cross-scale conflict and collaboration in river landscape planning. Samenvatting proefschrift. Radboud Universiteit, Nijmegen.
- Wolthuis, M., D.J. Stobbelaar, C.S.A. van Koppen, 2007. *Mensen over bomen*. Wetenschapswinkel Wageningen UR, Wageningen.
- Zaal, T.M.E., 2007. Toepassen integraal ontwerpen in de gebouwde omgeving. Leerstoel Integraal ontwerpen, Hogeschool Utrecht.

Colofon

Auteur

Derk Jan Stobbelaar

Met bijdragen van Jeroen Kruit, Edgar van Groningen, Judith Santegoets, Miranda Koffijberg en Irini Salverda

Redactie

Judith Santegoets, Hogeschool Van Hall Larenstein

Eindredactie: Marjel Neefjes, Uitgeverij Landwerk

Beeldverantwoording

Fotografen: Bart de Gouw (pag. 14-15), Roanne Woldendorp (Ontwerpgroep Lâle) (pag. 24-25), Janine Moes (pag. 32-33), Christiaan Pfeiffer (pag. 44-45), Akke Bink (pag. 54), Dorith van Gestel (pag. 54-55), Boermarke Essen en Aa's (pag. 64-65), Riekje Hoffman (pag. 74-75) en Roderick Simons (pag. 84-85).

Tekenaar figuur 1: Henk van Ruitenbeek

Vormgeving

Mariëtte Boomgaard, Uitgeverij Landwerk

Druk

Wilco, Amersfoort

Deze publicatie is mede mogelijk gemaakt door het innovatieplatform De Groene Kennis Coöperatie (GKC). De Groene Kennis Coöperatie is een innovatieplatform waar groene onderwijs- en onderzoeksinstellingen samen met bedrijfsleven en maatschappij werken aan kenniscirculatie en benutting van groene kennis. Veel van de in deze publicatie genoemde projecten zijn onderdeel van het GKC-project 'Voorbeeldstad Amersfoort'.

Ook is gebruik gemaakt van onderzoeken van de Wetenschapswinkel Wageningen UR. Een wetenschapswinkel is de schakel tussen maatschappij en onderzoek, waar iedere organisatie met een onderzoeksvraag of probleem terecht kan. Relatief veel vragen aan de Wetenschapswinkel Wageningen UR gaan over het ondersteunen van projecten waarbij mensen iets willen met het groen in hun leefomgeving. In deze projecten wordt zo veel ervaring opgedaan met participatie bij groenprojecten

Dank gaat uit naar de organisaties die betrokken zijn geweest bij de praktijkvoorbeelden en de studenten die aan de projecten hebben meegewerkt. Speciale dank gaat uit naar Erik Arkesteijn, Frank Braakhuis, Roos van Doorn, Roel During, Dorith van Gestel, Frans van den Goorbergh en Eva de Ruiter voor hun aanbevelingen over de inhoud, en naar Gilbert Leistra voor zijn inhoudelijke bijdrage over het onderwerp legitimiteit.

De verantwoordelijkheid voor de beschrijvingen van de praktijkvoorbeelden ligt bij de auteurs. Voor hun beschrijvingen hebben zij informatie gekregen van Arno Goossens en Willem van der Stelt (gemeente Amersfoort), en Roelie Norp en Riekje Hoffman (Vrienden van het Waterwingebied).

Maart 2012



Bent u iemand die zich inzet voor het groen in uw omgeving? Dan weet u ongetwijfeld hoe belangrijk het is om samen te kunnen werken met professionals uit de groensector. Dit boek helpt u om die samenwerking goed in de vingers te krijgen.

Alle belangrijke thema's rond samenwerken aan groen komen aan de orde, zoals het sluiten van coalities, omgaan met verwachtingen, eerste hulp bij conflicten en de inrichting van de eigen organisatie. Met treffende praktijkvoorbeelden en theoretische achtergronden krijgt u de kans eens goed naar uw eigen situatie kijken. U wordt vervolgens op weg geholpen met praktische aanbevelingen per thema. Hiermee kunt u als bewoner(sorganisatie) uw inzet voor een groenere leefomgeving naar een hoger en effectiever plan tillen.

Uiteraard kunnen ook de groenprofessionals hun voordeel doen met de theorie en praktijk uit dit boek!

