

Visie- en strategieontwikkeling als creatief groepsproces

Bij visie- en strategieontwikkeling moet een groep van personen met verschillende percepties en posities komen tot een gezamenlijk antwoord op een 'messy problem'. Wat doet er dan toe? Een reflectie op de praktijk, met als casus de ontwikkeling van een ruimtelijk-economische visie voor de Schiphol-regio.

Het was George H.W. Bush die in 1987 reageerde op de suggestie om de aandacht te verleggen van korte termijn campagneonderwerpen naar de langere termijn met de opmerking: 'Oh, the vision thing ...', en daarmee visie neerzette als iets vaags dat je eigenlijk ook wel kan missen. Hoewel visies voor de langere termijn inderdaad gemakkelijk blijven hangen op een te hoog abstractieniveau en daardoor per saldo weinig of geen impact hebben, wordt de opvatting van Bush op de keper beschouwd door weinigen gedeeld. Besturen en managementteams wensen doorgaans juist te beschikken over een gedeelde langere termijn visie en een daarop gerichte strategie, omdat deze richting en houvast geven, doelgerichtheid bevorderen en inspireren tot gecoördineerde actie. De vraag is dan: hoe komen besturen en managementteams tot een gedeelde visie en strategie? Dit artikel is een reflectie op deze vraagstelling vanuit de praktijk, waarbij een koppeling gemaakt wordt met inzichten uit wetenschappelijk onderzoek. Met een recente casus, de ontwikkeling van een ruimtelijk-economische visie voor de Schiphol-regio in 2008/2009, wordt de koppeling tussen theorie en praktijk geïllustreerd. Visie- en strategieontwikkeling wordt beschouwd als een groepsproces dat start met een gedeeld gevoel 'dat er iets moet gebeuren'. We volgen de casus en onderscheiden vier fasen in het proces: de start van het proces, het ontwikkelen van een gemeenschappelijk begrip van het probleem, het genereren van strategische opties voor een oplossing en tot slot de besluitvorming.

Visie- en strategieontwikkeling als groepsproces ...

In de loop van de tijd ben ik trajecten gericht op visie- en strategieontwikkeling steeds meer gaan zien als processen van samenwerkend leren. Trajecten waarin de deelnemers tot een (meer) gedeeld begrip komen van de situatie waarin zij zich bevinden, de problemen waarvoor zij zich gesteld zien, de gewenste oplossingen en de manier waarop zij die kunnen bereiken. Waar ik, opgeleid als ingenieur, aanvankelijk de overtuiging had dat op basis van analyse – mits grondig genoeg uitgevoerd – de juiste visie en de juiste strategie gevonden zouden worden, kwam ik tot het inzicht dat deze niet bestaan. Een traject van visie- en strategieontwikkeling blijkt, in ieder geval in mijn praktijk, veeleer een ontdekkingsreis. De deelnemers starten die ieder met hun persoonlijke inzichten. Waar zij aan het eind van de reis uitkomen, is sterk afhankelijk van de samenstelling van de groep en het doorlopen proces, en is op voorhand onbekend. Dat op zich is al een boeiend aspect van een dergelijk traject. Bestuurders en managers houden niet zo van deze onzekerheid, mede omdat zij ervan uitgaan dat het tot de hen toegedichte competenties behoort dat zij het weten in plaats van dat zij er naar moeten zoeken.

...Als niet duidelijk meer is hoe we de wereld tegemoet moeten treden

De behoefte aan visie- en strategieontwikkeling doet zich vooral voor als de wereld waarin we opereren anders blijkt dan verwacht en er geen ver-

Ir. P.G. Schwarz is als adviseur verbonden aan Twynstra Gudde Adviseurs en Managers. Daarvoor heeft hij diverse functies bekleed bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat, waaronder die van hoofd Strategie Rijkswaterstaat, lid van de hoofddirectie van Rijkswaterstaat en projectdirecteur Mainport Schiphol. Daarnaast was hij gedurende enkele jaren directeur van het Nijenrode Organizational Learning Centre.

trouwde manier meer is om deze tegemoet te treden. Er ontstaat dan onzekerheid over de te volgen koers. Er heerst een gevoel dat gewoon doorgaan,

Een traject van visie- en strategieontwikkeling is een collectieve zoektocht. Als een 'sense of urgency' ontbreekt, is het effect meestal nihil

'business as usual', niet meer voldoet. Anders gezegd: er is sprake van cognitieve dissonantie. Dit leidt, tenzij dit gevoel via defensieve mechanismen wordt weggedrukt, tot een 'sense of urgency' bij het verantwoordelijke bestuur of management. Dit blijkt in de praktijk een cruciale factor voor een vruchtbaar visie- en strategietraject, dat daadwerkelijk resulteert in weloverwogen actie en vernieuwing. Als dat gevoel van onrust ontbreekt of alleen bij een enkele betrokkene leeft en bestuur of management toch een visie- en strategietraject verordonneert, bijvoorbeeld omdat men vindt dat dat er nu eenmaal ook bij hoort, dan kan zo'n traject als vingeroefening best leuk zijn en voor de deelnemers leerzaam – maar is het uiteindelijke effect in de meeste gevallen nihil. Begin er dan maar niet aan!

Een voorbeeld van een situatie met een duidelijke 'sense of urgency' bij bestuurders en managers deed zich voor in het voorjaar van 2008 in de Schipholregio: de casus in dit artikel.

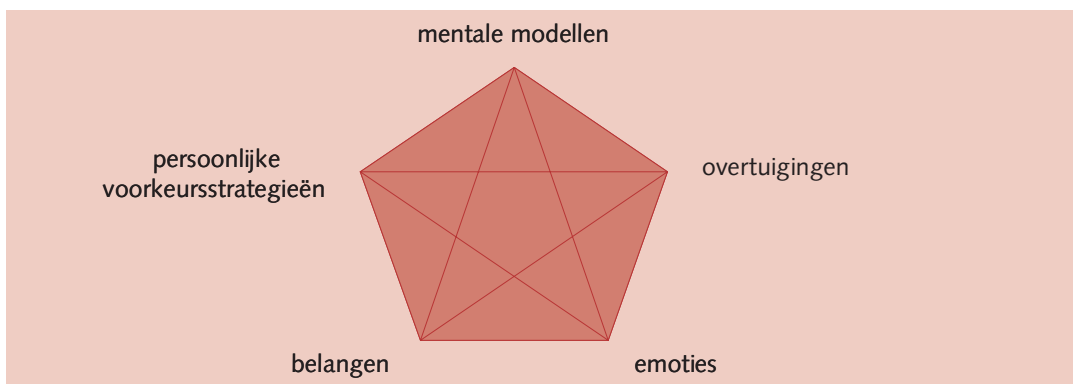
Ruimtelijk-economische visie Schipholregio (REVS)

Begin 2008 wordt de auteur benaderd door het Directeurenberaad onder het Bestuursforum Schiphol (BFS) voor het procesmanagement van het gewenste traject naar een nieuwe visie en strategie. De partijen die in het Bestuursforum

Schiphol samenwerken¹ hebben behoefte aan een hernieuwd overzicht over en inzicht in de ruimtelijk-economische ontwikkelingen in de Schipholregio ('een breipen er doorheen') en aan een 'opgefriste visie met een bredere kijk', met meer aandacht voor internationalisering en internationale profilering, duurzaamheid, bereikbaarheid, interne differentiatie en interne profilering, en een uitvoeringsstrategie. Nadrukkelijk moet deze exercitie ook 'proceswinst' opleveren, dat wil zeggen: een nieuwe impuls geven aan de samenwerking tussen de betrokken partijen. Partijen bewaren goede herinneringen aan een eerder traject, dat leidde tot de eerste REVS (2002). Daarin was goed samengewerkt en de resulterende visie had geleid tot gecoördineerde actie. De samenwerking is echter verwaterd en heeft zelfs plaats gemaakt voor gespannen verhoudingen. Bovendien is de visie achterhaald. De wereld van 2008 blijkt fors anders dan in 2002 werd verwacht.

In de Schipholregio staan enorme investeringen op stapel: in weginfrastructuur, in spoorweginfrastructuur, in luchthavenontwikkeling, in kantoren- en bedrijventerreinen, in woningbouw en in natuurontwikkeling. Zou dat allemaal als vanzelf leiden tot een gecoördineerde ontwikkeling van de regio en tot een versterking van haar internationale concurrentiepositie? Of tot mismatches en destructieve concurrentie tussen ontwikkelingsplannen van de diverse partijen? Deze risico's alsook de moeizame samenwerking hebben op alle niveaus (bestuurders, managers en beleidsmedewerkers) geleid tot het besef dat een nieuw, gezamenlijk visie- en strategietraject noodzakelijk is.

Figuur 1. 'Bagage' van persoonlijke 'attributen'



1. Provincie Noord-Holland, gemeente Amsterdam, gemeente Haarlemmermeer, Schiphol Group, SADC (Schiphol Area Development Company).

De start van een visie- en strategietraject

Hoe start je een visie- en strategietraject? In dit artikel wordt deze vraag benaderd vanuit het perspectief van de procesbegeleider. Deze ziet zich geconfronteerd met een grote mate van complexiteit. In de eerste plaats is er sprake van inhoudelijke complexiteit: het gaat in visie- en strategietrajecten bijna per definitie om een 'wicked' of 'messy problem'. Een 'ongetemd' probleem, dat niet scherp kan worden gedefinieerd en waarbij de oplossing afhangt van de wijze waarop het wordt gepercipieerd, waarop een veelheid van perspectieven bestaat bij betrokkenen, dat met de tijd verandert en dat bovendien nooit definitief opgelost zal kunnen worden. Er is geen 'enig juiste' oplossing.² In de tweede plaats is er sprake van sociale complexiteit. Alle betrokkenen hebben hun eigen mentale modellen, overtuigingen, persoonlijke voorkeursstrategieën, belangen en emoties en acteren met deze 'bagage' van persoonlijke 'attributen' in een ingewikkeld en dynamisch sociaal netwerk van onderlinge relaties (zie figuur 1).

Betrokkenen komen het proces binnen met hun eigen mentale modellen van de probleemstelling in het visie- en strategietraject. Mentale modellen zijn interne representaties van externe realiteiten, gegroeid op basis van wat iemand eerder gezien, gehoord en meegemaakt heeft. Deze zijn sterk bepalend voor de wijze waarop mensen zaken percipiëren. Zij nemen ook hun persoonlijke overtuigingen ('beliefs') mee, opvattingen die zij voor waar en vaststaand aannemen: bijvoorbeeld 'die partij kun je nu eenmaal niet vertrouwen'. Om oplossingen te vinden hanteren zij in bepaalde situaties vaak dezelfde persoonlijke voorkeursstrategieën. Zij laten zich in hun handelen mede sturen door de belangen van de instituties die zij vertegenwoordigen en waarmee zij zich identificeren en door hun daarmee verweven persoonlijke belangen. Verder spelen hun emoties een rol, zoals vreugde, angst, woede, schaamte en trots. Emoties die worden geactiveerd door wat en wie er op hen afkomt. Deze persoonlijke 'attributen' zijn geen onafhankelijke variabelen; zij beïnvloeden elkaar, vandaar dat in figuur 1 alle attributen met elkaar zijn verbonden. Tal van onderzoekers hebben methoden en instrumenten ontwikkeld om meer zicht te krijgen op deze persoonlijke attributen en op de rol die deze spelen in de interpersoonlijke relaties in groepen.³ Het is voor een

procesbegeleider echter domweg onmogelijk de complexiteit die hieruit voortvloeit te kennen, al helemaal niet aan het begin van een visie- en strategietraject.

Voor het ontwikkelen van een gezamenlijke visie en strategie is het noodzakelijk dat vroeg of laat betrokkenen een gezamenlijk proces van 'sensemaking' aangaan.⁴ Dat wil zeggen dat zij in dialoog (dia logos: door het woord) komen tot een min of meer gedeeld en geaccepteerd mentaal model van het probleem en van mogelijke oplossingen.

Een belangrijke vraag is op welk moment zo'n dialoog succesvol ingezet kan worden. Conflicterende belangen en overtuigingen, verschillende persoonlijke voorkeursstrategieën en opgeroepen emoties kunnen gemakkelijk tot vruchteloze of zelfs contraproductieve bijeenkomsten leiden.

Natuurlijk, het is soms mogelijk en zinvol om bij de aanvang van een visietraject meteen met een groep van betrokkenen de dialoog te starten. Bijvoorbeeld in geval van een managementteam of projectgroep met deelnemers vanuit één organisatie en relatief beperkte belangentegenstellingen. Soms worden daarbij direct al doelgericht probleemstructureringsmethoden (zoals 'group model building'⁵) en persoonlijkheidstests ingezet (bijvoorbeeld de Teamrollen van Belbin, Management Drives of de Meyers-Briggs Type Indicator) waarbij juist de positieve waarde van de verschillen tussen de betrokkenen wordt benadrukt en benut.

In meer gecompliceerde situaties, met deelnemers van verschillende partijen en met grotere belangentegenstellingen, ligt zo'n groepsinterventie bij de start niet voor de hand. Er lijkt in dergelijke situaties geen beter alternatief dan eerst een 'rondje langs de velden' te maken. De procesbegeleider voert afzonderlijke, verkennende gesprekken met de deelnemers van de betrokken partijen. Ook dit is overigens een interventie: de procesmanager stapt de 'arena' binnen en gaat met alle deelnemers en partijen de relatie aan. De procesbegeleider moet zich er daarbij bewust van zijn, dat hij zelf ook een persoonlijke baggage meedraagt, die mede bepaalt wat hij ziet als hij kijkt en wat hij hoort als hij luistert. Hij moet open vragen stellen en zo onbevangen mogelijk waarnemen – iets dat niet eenvoudig is. Op grond van de zo verkregen informatie kan hij vervolgens inschatten op welk moment, op welke wijze en onder welke condities het groepsproces van 'sensemaking' kan worden ingezet. Dit is geen open deur: op deze wijze zet de procesbegeleider niet een/

2. J. Conklin, *Dialogue mapping: building shared understanding of wicked problems*, John Wiley & Sons, Chichester, 2005, pp. 7-9.

3. Probleemstructureringsmethoden bijvoorbeeld, om mentale modellen te expliciteren en analyseren; een van de meest sophisticated is 'group model building' met systeemdynamica. Er bestaan methoden voor 'beliefs mapping', het in kaart brengen van overtuigingen. Er bestaan tal van tests om persoonlijkheidskenmerken te 'meten'; bekende in managementland zijn de Teamrollen van Belbin, Management Drives en de Meyers-Briggs Type Indicator. Voor het in kaart brengen en analyseren van belangen, posities en relaties zijn er de stakeholderanalyse, de actorenanalyse en de netwerkanalyse. Er wordt onderzoek gedaan naar de effecten van emoties in sociale netwerken op interpersoonlijk en groepsniveau.

4. K. E. Weick, K.M. Sutcliffe & D. Obstfeld, *Organizing & the process of sensemaking*, *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, 2005, pp. 409-421.

5. J.A.M Vennix, *Group model building. Facilitating team learning using system dynamics*, John Wiley & Sons, Chichester, 1996.

zijn interventiemethode voorop, maar de behoeften en mogelijkheden van de groep. Geurts e.a. stellen: 'Het is niet de methode, maar de meester en zijn zaal die het moeten doen.'⁶

Start REVS-traject: rondje langs de velden

Bij de start van het visietraject van de REVS worden de bij de vijf betrokken organisaties verantwoordelijke directeuren en hun beleidsmedewerkers geïnterviewd. Deze gesprekken zijn vertrouwelijk. De gespreksverslagen worden uitsluitend aan de deelnemers van het betreffende gesprek voorgelegd. De analyse op basis hiervan wordt gemaakt door de procesbegeleider en zijn team (een driemanschap van externe consultants). Alle essentiële bevindingen worden vastgelegd in een eindverslag, echter zodanig dat uitspraken niet herleidbaar zijn op personen. Het blijkt dat alle partijen nut en noodzaak onderschrijven van een gezamenlijk visietraject, niet alleen op inhoudelijke gronden (welke inhoudelijke koers moeten we varen), zeker ook op procesmatige (noodzaak tot verbetering van de samenwerking).

Op inhoudelijk vlak komen grote verschillen van inzicht naar voren, onder meer:

- Wat is eigenlijk de Schipholregio, wat behoort er toe en wat niet?;
- Moet de Schipholregio gezien worden in de context van de Metropoolregio Amsterdam, of van een groter geheel, de Randstad?;
- Gaat het vooral om de planning van kantoren- en bedrijventerreinen en van infrastructuur met het oog op de bereikbaarheid, of om meer integrale ruimtelijke ontwikkeling?;
- Is het vestigingsbeleid voor bedrijven (de toets op de 'Schipholbinding') contraproductief en achterhaald, of juist voorwaarde voor succes?

Op procesmatig vlak komen forse spanningen tussen partijen naar voren. Luchthaven Schiphol dat, gedreven door luchtvaartbelangen en haar eigen commerciële belang, in de ogen van de overheidspartijen te weinig rekening houdt met andere dan haar eigen belangen. De gemeente Haarlemmermeer, die als kleinere partij voortdurend moet opboksen tegen Schiphol, het grotere Amsterdam en de provincie. De publiek-private Schiphol Area Development Company (SADC), waarvan het bestaansrecht door sommige andere partijen ter discussie wordt gesteld.

Op grond van de analyse wordt voorgesteld en vervolgens besloten als eerste fase in het traject naar een nieuwe REVS een gemeenschappelijke kennisbasis te creëren door het gezamenlijk uitvoeren van een basisstudie. Om op basis hiervan te kunnen komen tot het antwoord op de vraag over welke issues de nieuwe REVS zou moeten gaan en op welke uitdagingen deze een antwoord zou moeten geven.

Sensemaking door het creëren van een gemeenschappelijke kennisbasis

Bij 'wicked' of 'messy problems' hangt de oplossing die gevonden wordt in hoge mate af van de wijze waarop het probleem wordt gepercipieerd en gedefinieerd en van het proces dat, daarop geïnspireerd, wordt doorlopen.⁷ Er is sprake van 'padafhankelijkheid'. Bij dergelijke problemen loont het absoluut de moeite om in een bewust gezette stap eerst te investeren in probleemanalyse en -definitie. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid benadrukt in een recente studie het belang hiervan voor de aanpak van 'ongetemde' problemen in het publieke domein.⁸ Hoezeer dit ook voor de hand lijkt te liggen, in de praktijk gebeurt dit maar al te vaak niet. Dat kan tal van redenen hebben. Zo'n stap kost tijd en geld. Het is een sterk analytische bezigheid, die deelnemers met actiegerichtte voorkeursstrategieën niet erg aanspreekt. Vaak realiseren deelnemers zich bovendien helemaal niet hoezeer hun percepties met betrekking tot het vraagstuk verschillen. Zij nemen vaak als vanzelfsprekend aan dat hun eigen beeld logisch is en dus door anderen wel gedeeld wordt. Ook komt voor dat hier al het machtspeel haar intrede doet en dat geprobeerd wordt de eigen perceptie als waarheid collectief aanvaard te krijgen. Macht in lijn met de opvattingen van de filosoof Michel Foucault, als het vermogen om binnen de groep de definitie van de waarheid te bepalen.

Het is de taak van de procesbegeleider om in deze fase ruimte te creëren voor essentiële vragen als: wat is de huidige situatie met betrekking tot het vraagstuk? Hoe ziet het veld van stakeholders er uit? En naar de toekomst gericht: welke drijvende krachten zijn van belang of kunnen van belang worden bij het zoeken naar oplossingen? Hij moet bewaken dat alle percepties op tafel komen en dat de dialoog leidt tot verrijking door synthese in plaats van verarming door reductie. Ook moet hij nagaan of de benodigde kennis wel voldoende in de zaal aanwezig is. Zo niet, dan moet deze naar

6. J. Boonstra, L. de Caluwé e.a., *Intervenieren en veranderen, zoeken naar betekenis in interventies*, Kluwer, 2006, p. 386 (bijdrage Jac Geurts e.a.).

7. J. Conklin, *Dialogue mapping: building shared understanding of wicked problems*, Wiley, 2005, pp. 7-9.

8. WRR, 'Lerende Overheid. Een pleidooi voor probleemgerichte politiek', Amsterdam University Press, Amsterdam, 2006, pp. 29-38.

binnen gehaald worden, door het verzamelen en analyseren van valide schriftelijke bronnen en het op de een of andere manier benutten van de kennis van externe deskundigen.

Sensemaking door het gezamenlijk uitvoeren van een basisstudie voor de regio

In ruimtelijk-economische zin zijn de metropoolregio Amsterdam en daarbinnen de Schipholregio uitzonderlijk complex en dynamisch. Bijna wekelijks verschijnt er wel een onderzoek dat ruimtelijk-economische facetten in een nieuw regionaal, nationaal of internationaal daglicht zet. Op de vraag waar de nieuwe REVS nu precies over zou moeten gaan, op welke kansen en problemen deze een antwoord zou moeten geven, is dan ook niet zomaar een antwoord te geven.

Drie werkgroepen met deelnemers van alle in het REVS-traject participerende partijen gaan aan het werk om de huidige situatie en de relevante ontwikkelingen in kaart te brengen, op het niveau van de metropoolregio Amsterdam en meer specifiek van de Schipholregio. Daarbij komen alle relevante ruimtelijk-economische facetten aan bod, zoals wonen, werken, bereikbaarheid, leefbaarheid, duurzaamheid, maar ook bestuur en bestuurlijke mechanismen, zoals het vestigingsregime. Hierbij wordt geen nieuw onderzoek verricht, maar worden alle recente, relevante beleidsdocumenten en studies geïnventariseerd, geordend en samengevat. Via dialoog in de werkgroepen en plenair ontstaat zo een gedeeld beeld van de huidige situatie en van de relevante ontwikkelingen. Op basis van deze basisstudie, die in drie maanden wordt uitgevoerd, ontstaat consensus over de onderwerpen die de nieuwe REVS in ieder geval expliciet moet adresseren:

- Bereikbaarheid;
- Wonen;
- Kwaliteit van vestigingslocaties voor bedrijven;
- Duurzaamheid;
- Selectiviteit bij vestiging van bedrijven.

Deze onderwerpen worden vervolgens in workshops met inbreng van externe experts verder uitgediept. Dit is een volgende stap in het collectieve proces van sensemaking.

Genereren van strategische opties

Wanneer er door probleemanalyse een (meer) gedeeld mentaal model is gecreëerd van het probleem en van de context waarin dit zich manifesteert, is

de inhoudelijke basis gevormd voor de volgende stap: het genereren van strategische opties voor een oplossing. In deze fase nemen de spanningen in de groep en tussen de deelnemers in het proces gemakkelijk toe. Naarmate strategische opties verder afstaan van *business as usual*, zijn de gevolgen

voor gevestigde posities en belangen groter. De deelnemers beseffen dat zelf als eerste en het beste. In geen andere fase worden de kwaliteiten van de procesbegeleider zo op de proef gesteld. Als het spannend wordt komt het aan op het vertrouwen en het gezag dat hij bij de deelnemers heeft verworven en op zijn talent om met de spanningen in de groep om te gaan. Elke poging om zich daarbij als het ware te verschuilen achter interventiemethoden en -technieken zal stranden, waarmee overigens niet gezegd is dat methoden en technieken in deze fase niet behulpzaam kunnen zijn. En natuurlijk: de spanningen kunnen ook te groot blijken en de procesbegeleider boven het hoofd groeien in deze fase.

Het gaat om de kwaliteit van de strategische dialoog, niet om de interventiemethoden en -technieken

Genereren van strategische opties voor de REVS: impasse

Nu er overeenstemming bestaat over de probleemstelling, breekt de fase aan waarin gezocht wordt naar strategische opties voor de ontwikkeling van de Schipholregio. Hoe kan de economische ontwikkeling van de regio worden gefaciliteerd en gestimuleerd, kan de leefbaarheid worden vergroot en kan inhoud worden gegeven aan het concept van duurzaamheid? Nu wordt het concreet. Het gaat om locaties voor wonen en werken, om alternatieven voor infrastructuur, om luchthavenontwikkeling, om groen en milieu en om grootschalige projecten zoals de mogelijke ontwikkeling van een *shopping mall* of een eventuele toekomstige verplaatsing van de RAI.

Twee maanden verstrijken, waarin wel wordt gepraat, maar nauwelijks voortgang geboekt. De deelnemende beleidsmedewerkers van de partijen worstelen met hun mandaat. Wat mogen zij van hun bestuur wel en niet inbrengen en bespreken? Integraal en over beheersgrenzen heen zaken bespreken blijkt moeilijk. Zowel Amsterdam als Haarlemmermeer is terughoudend met het doen van uitspraken over bestemmingen buiten hun grondgebied. De ringvaart van de Haarlemmermeer blijkt niet alleen een

fysieke grens, maar ook een grens in het denken. Schiphol is terughoudend om vooral niet meer weerstand op te roepen, die een groeiende luchthaven nu eenmaal toch al in haar omgeving oproept. En het voortbestaan van SADC is op bestuurlijk niveau afhankelijk gesteld van de uitkomsten van het REVS-traject, waardoor het behoedzaam opereert. Een ieder houdt zijn of haar kaarten dicht tegen de borst. Impasse.

De procesbegeleider probeert linksom en rechtsom de zaak vlot te trekken, deelnemers uiteten ongerustheid en frustratie. Uiteindelijk – te laat? – slaat de procesbegeleider in een plenaire bijeenkomst met de vuist op tafel. Hij benoemt het probleem en noemt ook man en paard. Het is erop of eronder. Cruciaal is dat een aantal deelnemers de moed en wijsheid heeft te erkennen zelf mede oorzaak te zijn van de impasse. En dus is het erop: Amsterdam, Haarlemmermeer en SADC nemen het voortouw bij de voorbereiding van creatieve workshops. In een gezamenlijke sessie met de beleidsmedewerkers en de directeurs – inmiddels vanwege het gebrek aan voortgang ook ongerust geworden – wordt de integrale, gezamenlijke aanpak voor het vervolg gesteund en wordt expliciet de benodigde ruimte geboden voor vernieuwend denken.

Hoe komt een groep tot creatieve strategische opties?

Meer specifiek: op welke wijze en onder welke condities is een groep het beste in staat om creatieve strategische opties te genereren? Er is een

Creativiteit is gebaat bij plezier, vaart en een motiverend doel

scala aan methoden en technieken dat hiervoor claims neerlegt. Bijvoorbeeld brainstorming, al dan niet

ondersteund met computers, creativiteitstechnieken (expliciteren van vooronderstellingen, doorasociëren, gebruik maken van analogieën en metaforen), 'brainwriting', 'visioning (guided imagery)', 'future search', scenarioanalyse en gedeeltelijke of hele combinaties hiervan. Over het algemeen zijn de claims niet of zwak empirisch onderbouwd. Aangezien de consultants die deze methoden en technieken toepassen niet gek zijn, en hun opdrachtgevers evenmin, kan het kennelijk in beginsel allemaal.⁹ Daaruit valt in ieder geval af te leiden dat methoden en technieken niet de kern van de zaak vormen. De kern wordt gevormd door (de kwaliteit van) het proces van 'sensemaking'. De keuze voor een methode of techniek lijkt vooral

te worden bepaald door de mate van appreciatie door de consultant en de opdrachtgever. Wat al deze methoden en technieken gemeen hebben, is dat de generatieve dialoog (divergeren) gescheiden wordt van de beoordelende dialoog (convergeren). Ideeën genereren gaat nu eenmaal beter als een pril idee niet direct al met tegenwerpingen omtrent wenselijkheid en haalbaarheid aan flarden wordt geschoten, maar eerst in de dialoog tot een zekere 'wasdom' kan worden gebracht en mogelijk verbonden met andere ideeën.

Over de condities waaronder een groep het beste in staat is om creatief te worden is evenmin veel bekend. Een recente meta-analyse van 25 jaar onderzoek op dit terrein van Baas, De Dreu en Nijstad¹⁰ werpt nieuw licht op deze vraag. Dit onderzoek laat zien dat een positieve, activerende gemoedstoestand (plezierig, opgetogen gevoel) van de deelnemers de meeste creativiteit teweeg brengt, vooral als het doel de deelnemers ook nog motiveert om 'recht op dat doel af te gaan' ('approach behavior'). Angst, bezorgdheid en verdriet (negatief, deactiverend), maar ook een relaxed, kalm gevoel (positief maar deactiverend) zijn contraproductief. Boosheid daarentegen (negatief maar activerend), kan wel een positief effect op de creativiteit hebben, voor zover gericht op het opruimen van obstakels voor doelbereiking. Het is contraproductief als de deelnemers vooral risico's zien, die zij voor alles willen vermijden ('avoidance behavior'). Het helpt dus als een creatieve sessie in een als plezierig ervaren omgeving plaatsvindt, als de procesbegeleider de groep weet te enthousiasmeren en met vaart in de gekozen methodiek weet mee te nemen, en bovenal als de deelnemers het gevoel hebben dat met het bereiken van het doel 'de wereld beter wordt'. Dat laatste is door de procesbegeleider beperkt te beïnvloeden. Hij kan daaraan bijdragen in de 'framing' van de opdracht, die overigens wel eerlijk en passend moet zijn.

Een volgende vraag is hoe de deelnemers er toe komen voor hen nieuwe dan wel tot dan toe onwenselijk of onhaalbaar geachte strategische opties te adopteren en te integreren in hun individuele mentale model. Ook dit vindt plaats in dialoog, in het voortgezette proces van sensemaking. Hierin expliciteren de deelnemers hun vermoedens over de toekomst, bijvoorbeeld in termen van kansen en bedreigingen. Zij bevragen elkaar over de sterktes en zwaktes van strategische opties. Zij komen al doende tot een gemeenschappelijke betekenis er-

9. J. Boonstra, L. de Caluwé e.a., *Interveniëren en veranderen, zoeken naar betekenis in interventies*, Deventer, Kluwer, 2006, p. 387 (bijdrage Jac Geurts e.a.).

10. M. Baas, C.K.W. de Dreu and B.A. Nijstad, *A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: hedonic tone, activation or regulatory focus?*, *Psychological Bulletin* 2008, Vol. 134, No. 6, pp. 779-806.

van, tot een gedeeld mentaal model. Dit is een subtiel proces, waarin de deelnemers, ambivalent omgaan met hun eerder opgedane kennis.¹¹ Daaraan wordt geloof gehecht, maar tegelijkertijd wordt die ook ter discussie gesteld tegen de achtergrond van nieuwe ontwikkelingen in de externe en interne omgeving. Alleen door ambivalent om te gaan met hun eerder verworven kennis zijn de deelnemers in staat zowel de 'lessons learned' te benutten als nieuwe manieren te ontdekken om met de veranderingen om te gaan die noodzakelijk tot een nieuwe visie en strategie.

Ook is nog weinig empirisch onderzoek gedaan naar de condities waaronder deelnemers in groepen het beste in staat zijn hun persoonlijke, vertrouwde mentale modellen te veranderen (aanpassen, verrijken, vernieuwen) en dus te leren.¹² Aanknopingspunten zijn te vinden in het werk van Edmondson, die in dit verband op basis van veldonderzoek het concept 'psychologische veiligheid' binnen groepen introduceert.¹³ De veiligheid die mensen nodig hebben om in een groep feedback te verwelkomen, informatie te delen, hulp te vragen, over fouten te praten en te experimenteren.

Het REVS-traject in een stroomversnelling

In het REVS-traject breekt nu een inspirerende, creatieve fase aan. Amsterdam, Haarlemmermeer en SADC nemen het voortouw bij de organisatie van drie achtereenvolgende werkateliers waaraan behalve de direct in het REVS-traject betrokkenen ook deskundigen en beleidsmakers in een bredere kring daaromheen deelnemen. Verder wordt een internationaal gezaghebbende expert en ontwerper op het gebied van 'airport area development' – Mathis Güller – ingeschakeld, niet om te ontwerpen, maar om vanuit zijn expertise kritisch te reflecteren op wat partijen zelf ontwikkelen.

In de flow van het open proces dat dan plaats vindt, komen de deelnemers tot echte doorbraken in het denken, tot nieuwe perspectieven. De belangrijkste zijn:

- Dat het bij de REVS niet meer hoofdzakelijk moet gaan om planning en ontwikkeling van bedrijventerreinen en kantorenlocaties, maar om geïntegreerde ontwikkeling van stedelijk gebied, dus ook om wonen, natuur, water, recreatie, leefbaarheid en duurzaamheid;
- Dat stedelijke omgeving en luchthaven niet langer met de rug naar elkaar toe moeten

staan, maar meervoudig met elkaar moeten en kunnen worden verbonden. Dat Schiphol één van de polen is in een multipolaire metropool;

- Dat de tijd van de monofunctionele kantorenlocaties voorbij is en dat gestreefd moet worden naar (her-)ontwikkeling van multifunctionele locaties, waar werken, wonen en andere functies naast elkaar bestaan en elkaar versterken;
- Dat in het vestigingsbeleid voor bedrijvigheid een nieuwe clusterbenadering noodzakelijk is die mikt op clustering, niet zozeer op locatieniveau, maar op het niveau van de metropoolregio Amsterdam als geheel.

Een ruimtelijk-economische visie op de Schipholregio, als onderdeel van de metropoolregio Amsterdam, die alle deelnemers aan het REVS-traject inspireert, komt nu bijna 'spelerwijs' in twee maanden tot stand.

Besluitvorming

Bij besluitvorming gaat het om het afwegen van opties en om kiezen; kiezen voor een strategische optie of een samenstel van opties. Besluitvorming is de taak van degenen die daarvoor de verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben.

Soms participeren de beslissers zelf direct in het hiervoor beschreven collectieve proces. Dan kan het zo zijn dat de besluitvorming impliciet en stap voor stap onderdeel uitmaakt van het proces. Opties worden onderzocht en tegelijkertijd afgewogen. Aan het einde ligt er dan een pakket waarvoor een redelijke mate van consensus is gegroeid. Het formele besluit is dan een formaliteit. Maar het kan ook zo zijn dat, bijvoorbeeld vanwege verschillen in overtuigingen en/of belangen, opties door deelnemers verschillend beoordeeld worden. Dan wordt besluitvorming het expliciete politieke proces, dat het dan ook hoort te zijn. Dan spelen verantwoordelijkheden en posities en de daaraan verbonden macht de rol die ze moeten spelen. De boardroom is de plek waar dit 'spel' gespeeld moet worden. Anders dan in de eerder beschreven fasen is het dan juist van belang dat de beslissers zich bewust zijn van de (mogelijke) gevolgen van hun besluiten en deze ten volle meewegen. En ja: hier moet worden genomen en gegeven, hier ontstaan winsten en verliezen, winnaars en verliezers.

In grotere organisaties, in gevallen waarin meerdere organisaties gezamenlijk tot een visie en strategie

11. K. E. Weick, K.M.

Sutcliffe & D. Obstfeld,

Organizing and the

process of sensemaking,

Organization Science Vol.

16, No. 4, 2005, p. 414.

12. Th. Homan, *Teamleren -*

theorie en facilitatie, Academic

Service, Schoonhoven,

2001, pp. 4-7.

13. A. C. Edmondson,

Psychological safety and

learning behavior in work

teams, Administrative

Science Quarterly 44,

No. 4, December 1999,

pp. 350-383.

moeten zien te komen en in politiek gestuurde organisaties zijn de beslissers vaak anderen dan de strategen en beleidsontwikkelaars die participeren in het proces zoals in de voorgaande paragrafen beschreven. In een eerder artikel is gemotiveerd waarom dit juist ook grote voordelen kan hebben bij het doorlopen van die voorgaande fasen.¹⁴ Tegelijkertijd maakt deze rol- en taakverdeling het traject van visie- en strategieontwikkeling ook extra complex. De beslissers die het voorgaande proces niet hebben meegemaakt hebben moeite om het geheel aan strategische opties te

Het samenspel van het verkennende en zoekende met het richtinggevende, maar daarmee ook beperkende van macht, kan in de praktijk vaak stukken beter

overzien en missen kennis en informatie om tot een optimaal besluit te komen. In het meest ongunstige geval nemen zij een besluit op grond van de mentale modellen die ze al hadden. Zo gebeurt het nogal eens dat een mooi en vruchtbaar proces eindigt in een deceptie. Ook komt het voor dat beslissers vanaf de zijlijn vanuit hun (machts)positie het proces waaraan zij niet direct deelnemen willen beïnvloeden door via hun vertegenwoordiger(s) bepaalde opties af te waarderen of zelfs taboe te laten verklaren. Stukken beter dan nu in de praktijk vaak het geval is, zou het noodzakelijke samenspel moeten zijn tussen enerzijds het verkennende, zoekende en daarmee ook kwetsbare, anderzijds de inzet van macht om richting te geven en daardoor andere richtingen uit te sluiten. In die zin onderschrijf ik de conclusie van Weick, Sutcliffe en Obstfeld van harte, dat nader onderzoek naar het samenspel tussen sensemaking en macht nodig is om collectieve processen van visie- en strategieontwikkeling te kunnen verbeteren.¹⁵

Vaststelling van de REVS

Natuurlijk is de richting waarin de REVS zich in het proces ontwikkelde op verschillende momenten binnen de deelnemende organisaties door de betrokken beleidsmedewerkers en directeuren getoetst aan de inzichten van de verantwoordelijke bestuurders. Dit heeft ertoe geleid dat hier en daar randvoorwaarden werden meegegeven, maar geen van de partijen heeft een rem gezet op het creatieve proces.

Uiteindelijk is de concept-REVS als geheel genoeg ongewijzigd vastgesteld door de verantwoordelijke bestuurders in het Bestuursforum

Schiphol. Vervolgens was het de taak van de bestuurders om de – nu ontwerp-REVS geheten – visie voor finale besluitvorming aan te bieden aan respectievelijk Provinciale Staten, gemeenteraad van Haarlemmermeer en Amsterdam en de directie van de Schiphol Group. Alle besluitvormende gremia beoordeelden de REVS positief en stelden deze in februari 2009 vast.¹⁶ Het Bestuursforum Schiphol nam tevens een positief besluit over de verdere ontwikkeling van SADC.

Inclusief besluitvorming bedroeg de doorlooptijd van het traject ongeveer een jaar. Dat was één à twee kwartalen langer dan vooraf voorzien. Het zijn interessante vragen of de eerste fase, van sensemaking door het uitvoeren van een basisstudie, sneller had gekund en of de impasse in de zomer van 2008 had kunnen worden voorkomen, of dat deze juist nodig waren als basis voor de flow daarna.

Vast staat intussen wel dat de nieuwe REVS partijen heeft geïnspireerd tot gecoördineerde actie ter uitvoering ervan. En dat het traject een stevige impuls in de samenwerking tussen partijen heeft betekend.

Kortom

- De behoefte aan visie- en strategieontwikkeling doet zich vooral voor als de wereld waarin we opereren anders blijkt dan verwacht en er geen vertrouwde manier meer is om deze tegemoet te treden. Als er echter geen 'sense of urgency' bestaat bij de verantwoordelijke bestuurders en managers, zal een visie- en strategietraject doorgaans weinig effect hebben; begin er dan maar niet aan.
- Bij visie- en strategieontwikkeling gaat het bijna altijd om een 'wicked' of 'messy problem', vanwege inhoudelijke en sociale complexiteit. Een groep met daarbinnen verschillende probleempercepties, overtuigingen, persoonlijke voorkeursstrategieën, emoties en belangen, moet tot een gezamenlijke oplossing komen voor een ongetemd probleem. Een rondje langs de velden vooraf is vaak nodig, om in te kunnen schatten wanneer, hoe en met behulp van welke methoden en technieken het groepsproces succesvol kan zijn.
- Het visie- en strategieproces zelf is te zien als een groepsproces van 'sensemaking'. In eerste instantie gaat het er daarbij om te komen tot een gemeenschappelijk mentaal model van het

14. P.G. Schwarz, *Besluitvorming in het publieke domein – Een spiegeling aan het private domein, Holland*

Management Review, nr. 112, 2007, p. 11.

15. K. E. Weick, K.M. Sutcliffe & D. Obstfeld, *Organizing and the process of sensemaking, Organization Science Vol. 16*, No. 4, 2005, p. 418.

16. *Ruimtelijk-economische visie Schipholregio 2009-2030, Bestuursforum Schiphol, februari 2009.*

probleem en van de dynamische context waarin dit zich manifesteert. Op basis hiervan kan dan in tweede instantie gezamenlijk gezocht worden naar opties, mogelijke oplossingen van het probleem. Het creatiefst wordt een groep daarbij als er sprake is van 'psychological safety', als de dialoog in een plezierige omgeving met vaart gevoerd wordt en als de probleemstelling aanzet tot 'approach behavior' (in tegenstelling tot 'avoidance behavior').

- De laatste stap is besluitvorming, het maken van strategische keuzes door het verantwoordelijke bestuur of management. Dit dient zich daarbij ten volle rekenschap te geven van de mogelijke consequenties van besluiten. Daarom hoort dit thuis in boardrooms. Als het bestuur of management niet of onvoldoende betrokken was in het proces, dan is het risico reëel dat het onvoldoende profijt trekt van de opbrengsten daarvan en besluit op basis van de mentale modellen die vóór het visie- en strategietraject ook al in de hoofden zaten. Het proces eindigt dan vaak in een deceptie voor de deelnemers.
- Omgaan met macht is een onderbelicht thema in visie- en strategieontwikkeling. Macht speelt onvermijdelijk een rol in trajecten van visie- en strategieontwikkeling en kan processen van 'sensemaking' daarin negatief beïnvloeden of zelfs blokkeren. Tegelijkertijd is macht een essentie van het politieke proces van besluitvorming. Er is nader onderzoek nodig naar het noodzakelijke samenspel tussen enerzijds het verkennende, zoekende en daarmee ook kwetsbare in een visie- en strategietraject, en anderzijds het gebruik van macht om daaraan richting te geven en tot besluiten te komen.