



Melissa Groen in 't Wout
402948

De mobiliteitsarena Onderzoek naar het institutionaliseren van een netwerk

De mobiliteitsarena
Onderzoek naar het institutionaliseren van een netwerk

Auteur : Melissa Groen in 't Wout
Studentnummer : 402948
E-mail : melissagroenintwout@live.nl

Studie : Bestuurskunde
Master : Governance en management van complexe systemen
Onderwijsinstelling : Erasmus Universiteit te Rotterdam

Begeleider : dr. ir. J. Eshuis
Tweede lezer : prof. dr. J. Edelenbos
Externe begeleider : I. Bijl-Rodenburg

13 september 2015

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ter afronding van de bestuurskunde master Governance en management van complexe systemen. Dit onderzoek is gedaan voor de gemeente Rotterdam, waar ik in april mocht starten na het wisselen van stageplaats. Ik wilde graag een opdracht die mij uitdaagde om verder te kijken en nieuwe dingen te leren. Ik heb de kans gehad om mee te werken bij een transitie management traject in samenwerking met DRIFT. Deze methode van werken en de complexiteit die ontstaat tijdens een dergelijk traject sloot goed aan bij de theorie die ik voor deze master bestudeerd heb. Met veel plezier heb ik deelgenomen aan de bijeenkomsten en de ontwikkelingen in het proces geobserveerd.

Het afronden van deze scriptie voelt als een afsluiting van een lange, leerzame maar vermoeiende periode, die ik zeker niet alleen doorgekomen zou zijn. Om die reden wil ik graag van de gelegenheid gebruik maken om een aantal personen te bedanken. Allereerst wil ik graag mijn begeleider Jasper Eshuis bedanken, voor de inhoudelijke feedback waarmee hij deze scriptie naar een hoger niveau heeft getild. Maar niet minder belangrijk, voor het begrip bij het wisselen van stage en de snelle reacties op mijn e-mails vol vragen. Daarnaast wil ik graag mijn begeleider Irma Bijl-Rodenburg van de gemeente Rotterdam bedanken en uiteraard ook de andere leden van het transitieteam. Door hun betrokkenheid en openheid heb ik snel mee kunnen werken in het traject maar ook inhoudelijk mee kunnen komen. Ook de deelnemers aan de mobiliteitsarena, die ik heb mogen interviewen, wil graag bedanken voor de leuke en bruikbare gesprekken. Ik heb de openheid en medewerking zeer gewaardeerd. Tot slot wil ik graag mijn ouders bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun en duwtje in de rug.

Melissa Groen in 't Wout
10 september 2015, Rotterdam

Samenvatting

De afdeling Verkeer en Vervoer van de gemeente Rotterdam is in samenwerking met DRIFT een transitie management traject gestart genaamd de mobiliteitsarena. Dit traject bestaat uit een aantal bijeenkomsten waarbij verschillende personen die iets met Rotterdam en mobiliteit hebben bij elkaar komen om na te denken over het mobiliteitsvraagstuk. Vanuit de gemeente Rotterdam is gevraagd hoe er gezorgd kan worden dat het netwerk wat ontstaat, doordat deze personen meerdere malen bij elkaar komen, duurzaam kan worden. Om deze vraag te beantwoorden is er in de theorie gekeken naar de bestuurskundige term institutionaliseren en welke condities daarbij horen. De doelstelling van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een duurzaam netwerk op het gebied van mobiliteit door een vergelijking te trekken tussen de condities die invloed hebben op het institutionaliseren van een netwerk vanuit de theorie en de motieven van betrokken actoren. De onderzoeksvraag die daarbij hoort is: *“Wat zijn de condities voor institutionalisering van het mobiliteitsnetwerk rondom het mobiliteitsvraagstuk in Rotterdam?”*

Daarbij zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- Hoe komt het netwerk tot stand en welke rol speelt transitie management daarin?
- Welke vormen van institutionalisering zijn er en welke condities horen daarbij?
- Hoe kan de (in de arena) tot stand gekomen werkwijze geïnstitutionaliseerd worden?
- Wat zijn de motieven van de actoren, komt dit overeen met de condities uit het theoretisch kader en in hoeverre zijn deze condities aanwezig?

Om bovenstaande onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is er in eerste instantie gekeken naar verschillende theorieën over institutionaliseren en transitie management. Daaruit zijn de volgende condities naar voren gekomen, waarvan de verwachting is dat deze invloed hebben op de mate van institutionalisering: interactie, netwerkmanagement, vertrouwen, gedeelde perceptie en gezamenlijke taal (samengepakt als groeps cultuur). Dit is getoetst door middel van participatieve observatie gedurende de drie arenabijeenkomsten. Daarnaast zijn er met een aantal deelnemers aan de arena en ambtenaren interviews gehouden.

Uit de observaties en interviews blijkt dat de condities aanwezig zijn of zijn ontstaan gedurende de bijeenkomsten. Deze condities komen overeen met de factoren die de respondenten benoemen als belangrijk voor verduurzamen van het netwerk. Zo vinden zij interactie belangrijk, is het nodig dat iemand het netwerk managet, is er sprake van vertrouwen en wordt dit als belangrijk ervaren. Uit de observaties van de bijeenkomsten blijkt dat er een toename is van mate van gezamenlijke taal, dit wordt bevestigd tijdens enkele interviews. De gedeelde perceptie komt terug in het verhaal dat gedurende de bijeenkomsten is gemaakt.

Uit dit onderzoek blijkt dat er wel de wil is om een duurzaam netwerk te worden, maar er is sprake van een lage mate van institutionalisering. Om dit te vergroten moet de gedeelde perceptie meer een gezamenlijk verhaal worden. Inmiddels is er al een ideeënboek waarin het verhaal van deze groep is vastgelegd. Daarnaast heeft netwerkmanagement een belangrijke rol gespeeld en is dit een belangrijke conditie om institutionalisering te realiseren. Tot slot is er veel enthousiasme binnen deze groep mensen, maar zijn zij toe aan een vervolgstap en het daadwerkelijk de handen uit de mouwen steken.

Inhoud

1. Inleiding	10
1.1 Probleemanalyse.....	10
1.2 Probleemstelling.....	11
1.3 Relevantie	12
2. Theoretisch kader	13
2.1 Transitie management.....	13
2.2 Institutionaliseren.....	18
2.3 Conditie.....	21
2.4 Conceptueel model.....	27
3. Methodologie	29
3.1 Onderzoeksmethode	29
3.2 Betrouwbaarheid en validiteit	30
3.3 Operationaliseren.....	30
4. Casusomschrijving en resultaten.....	34
4.1 Casusomschrijving ‘mobiliteitsarena’	34
4.2 Resultaten	35
5. Analyse.....	48
5.1 Interactie	48
5.2 Vertrouwen	48
5.3 Netwerkmanagement	49
5.4 Groepscultuur.....	50
5.5 Gedeelde perceptie.....	50
5.6 Gezamenlijke taal.....	51
5.7 Institutionaliseringsgraad.....	51
5.8 Motieven.....	51
5.9 Relaties.....	52
6. Conclusie.....	53
7. Aanbevelingen	55
8. Discussies	57
9. Literatuur.....	58
10. Bijlagen	60
Bijlage 1: Respondentenlijst.....	61
Bijlage 2: Interviewvragen	62

1. Inleiding

Dit afstudeeronderzoek betreft het mobiliteitsvraagstuk waar de gemeente Rotterdam zich mee bezighoudt. Naar aanleiding van het Mobiliteitsonderzoek Nederland (MON) heeft het Centrum voor Onderzoek en Statistiek (COS) in 2010 een vervolgonderzoek gedaan naar mobiliteit in Rotterdam. De gemeente is de afgelopen jaren bezig met het verbeteren van de mobiliteit in Rotterdam. Zo is er bijvoorbeeld een citylounge in de binnenstad gerealiseerd: *“de binnenstad ontwikkelen tot een kwaliteitsplek voor ontmoeting, verblijven en vermaak voor bewoners, bedrijven en bezoekers.”* Dit staat beschreven in het document Citylounge. Het college wilt hier verder meegaan, daarom is de Rotterdamse mobiliteitsagenda (RMA) opgesteld. Eind 2014 is er een concept van de RMA vrijgegeven, zodat verschillende partijen hierop kunnen reageren.

Met de RMA wordt gestreefd naar coproductie en participatie in de beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering, waarbij er twee basisprincipes zijn. Dit zijn het beter benutten van het bestaande netwerk en het waarborgen van een duurzaam vervoersnetwerk op langere termijn (Gemeente Rotterdam, 2014). De afdeling Verkeer en Vervoer van de gemeente Rotterdam is verantwoordelijk voor het opstellen van de RMA en de uitvoering. De RMA is 18 juni 2015 vastgesteld door de gemeenteraad. Er zijn vier beleidsplannen in ontwikkeling, namelijk het fietsplan, het verkeersveiligheidsplan, het stedelijk verkeers(circulatie)plan en het parkeerplan. Parallel hieraan loopt de zogenaamde mobiliteitsarena. Het doel van de mobiliteitsarena is om met verschillende betrokkenen een visie op het mobiliteitsvraagstuk te formuleren. Dit komt voort uit de nieuwe ambities van het college, de rol van de overheid verandert en daarom is het de ambitie om meer te doen met de stad. Daarnaast wordt gestreefd naar initiatieven die over een collegeperiode heen getild kunnen worden. Met de mobiliteitsarena is geprobeerd iets te creëren met robuustheid voor langere tijd, hoe zorgt de gemeente dat dit duurzaam wordt. Om tot iets duurzaam te komen zijn er een aantal bijeenkomsten georganiseerd in samenwerking met DRIFT (Dutch Research Institute for Transitions). In deze scriptie wordt naar de samenstelling van DRIFT en ambtenaren van de gemeente verwezen als het transitieteam. DRIFT is hierbij betrokken omdat zij ervaring hebben met de inzet van transitie arena's op het gebied van duurzame verandering. Een transitie wordt gedefinieerd als “een niet-lineair proces van sociale verandering waarin de structuur, cultuur en werkwijzen van een maatschappelijk systeem transformeren”. Naast het doen van onderzoek naar transities, biedt DRIFT ook begeleiding bij deze trajecten, zoals de mobiliteitsarena van de gemeente (Bijl-Rodenburg, 2015, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2015).

1.1 Probleemanalyse

De RMA heeft eraan bij gedragen dat het mobiliteitsvraagstuk onder de aandacht gebracht is. Er zijn een aantal trends die ertoe geleid hebben dat het mobiliteitsvraagstuk hoog op de agenda van de wethouder staat:

- Steden groeien
Groei van de stad leidt mede tot een toename van de mobiliteit en meer druk om de infrastructuur van de stad.
- Toenemende individualisering van mobiliteit
Men heeft behoefte aan flexibiliteit om keuzes te maken met betrekking tot wijze van vervoer.
- Sterke groei fietsverkeer
Afgelopen tien jaar is het fietsverkeer in Rotterdam met ruim 60% toegenomen, terwijl het autoverkeer gelijk blijft of zelfs iets afneemt.
- Toenemende focus op schone mobiliteit
Toename van elektrische auto's en meer aandacht voor elektrisch goederen vervoer.
- Rollen en verantwoordelijkheden veranderen

Meer initiatieven vanuit burgers en bedrijven.

Zoals uit de trends blijkt zijn dit veranderingen door de tijd heen, die niet zomaar ongedaan gemaakt of opgelost kunnen worden. Daarom zijn door de gemeente een aantal uitdagingen geformuleerd:

- Fiets
Toenemende drukte op bepaalde routes en tekort aan parkeerplaatsen.
- Luchtkwaliteit
Het gaat hierbij om het terugdringen van de negatieve effecten van het autoverkeer.
- Ruimtelijke kwaliteit
Zorgen voor een 'aantrekkelijk' infrastructuurnetwerk.
- Evenwichtig multimodaal vervoersnetwerk
Er zorg voor dragen dat routes niet te zwaar belast worden, waardoor dit zorgt voor slechte verbindingen.

Ook deze uitdagingen vragen om een duurzame verandering in de stad, ook wel een transitie genoemd. De RMA richt zich op het transitieproces waarbij "de stad" betrokken wordt, maar ook worden de vier beleidsplannen ontwikkeld. Het betrekken van de stad is in samenwerking met DRIFT gedaan in een proces van transitie management. Aanleiding voor dit afstudeeronderzoek is een kennisvraag vanuit de afdeling Verkeer en Vervoer. De vraag vanuit de stageplek is de inzet van transitie management bij het Rotterdamse mobiliteitsvraagstuk te onderzoeken. Er werd aangegeven dat deze vorm van werken nieuw is voor de afdeling, en zij ook niet precies weten wat er nou van belang is of aan welke condities zij moeten voldoen om dit goed te laten verlopen. Is dat bijvoorbeeld de communicatie of de hoeveelheid tijd dat mensen eraan besteden. De vraag die uit enkele gesprekken met betrokken ambtenaren naar voren komt is, hoe houd je een netwerk in stand gedurende de transitie dat ontstaan is na een aantal bijeenkomsten. Vanuit transitie management gezien is dit een tijdelijk netwerk, om de transitie 'aan te slingeren'. Er zal dus gekeken worden hoe dit netwerk een bepaalde robuustheid kan krijgen zodat deze aanpak verankerd kan worden in de lopende ambtelijke beleidsprocessen. Daarbij werd wel de kanttekening gemaakt dat het netwerk "*geen klankbord van de gemeente*" moet worden. Het netwerk moet haar eigen dynamiek kunnen blijven behouden en kunnen blijven vernieuwen.

1.2 Probleemstelling

De vraag die naar voren komt is hoe het netwerk, dat ontstaat vanuit de mobiliteitsarena, in stand gehouden kan worden ook nadat de bijeenkomsten van de mobiliteitsarena afgelopen zijn. Waarbij er mensen bij kunnen komen maar ook mensen kunnen vertrekken.

Doelstelling

Het doel van het onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van een duurzaam netwerk op het gebied van mobiliteit door een vergelijking te trekken tussen de condities die invloed hebben op het institutionaliseren van een netwerk vanuit de theorie en de motieven van betrokken actoren.

Onderzoeksvraag

Wat zijn de condities voor institutionalisering van het mobiliteitsnetwerk rondom het mobiliteitsvraagstuk in Rotterdam?

Deelvragen

- Hoe komt het netwerk tot stand en welke rol speelt transitie management daarin?
- Welke vormen van institutionalisering zijn er en welke condities horen daarbij?

- Hoe kan de (in de arena) tot stand gekomen werkwijze geïnstitutionaliseerd worden?
- Wat zijn de motieven van de actoren, komt dit overeen met de condities uit het theoretisch kader en in hoeverre zijn deze condities aanwezig?

1.3 Relevantie

Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat het voor de gemeente interessant is om te kijken hoe bottum up initiatieven bij kunnen dragen aan of toevoegingen kunnen hebben voor de beleidsvorming. Daarnaast is er ook tijd, energie en geld in een proces geïnvesteerd, waarvan de uitkomst onzeker is. Handvatten om een soortgelijk proces in de toekomst succesvol te laten verlopen kunnen de kans vergroten dat deze werkwijze mogelijk vaker gebruikt kan worden. Een tweede groep voor wie dit onderzoek relevant is zijn de deelnemers van de arena. Wanneer het netwerk succesvol geïnstitutionaliseerd kan worden, betekent dat ook dat hun input niet verloren gaat. Rotmans et al. (2001) stellen dat transitie management aanvullend is op bestaand beleid, het heeft toegevoegde waarde omdat het zich focust op de lange termijn terwijl huidig beleid zich focust op maximaal 10 tot 15 jaar.

Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek heeft betrekking tot de uitkomsten van de transitiearena's. Transitie management is een relatief nieuwe vorm van planning, er is weinig bekend over uitkomsten en succescondities. Daarbij zijn er ook geen harde condities voor het institutionaliseren van een netwerk. Als er bepaalde condities uit dit onderzoek naar voren komen, zou transitie management mogelijk breder ingezet kunnen worden bij maatschappelijke verandering. Als er handvatten zijn voor de uitkomst in de vorm van een duurzaam netwerk wat door de tijd heen kan blijven bestaan gekoppeld aan een transitiepad is het mogelijk aantrekkelijker voor partijen om te investeren in een transitietraject.

2. Theoretisch kader

In dit theoretische kader zal gekeken worden naar condities voor het institutionaliseren van het mobiliteitsnetwerk. Om een helder beeld te krijgen van de context waarin dit netwerk zich begeeft is er eerst gekeken naar transitie management. Vervolgens naar de condities voor institutionaliseren van het een netwerk. Deze condities zullen daarna verder uitgewerkt worden.

2.1 Transitie management

Loorbach (2014) stelt dat een maatschappelijke en bestuurlijke verschuiving plaatsgevonden heeft, waarbij er eerst sprake was van macht bij bepaalde elites naar verschillende samenwerkingsvormen tussen professionals en burgers. Hij spreekt van de nieuwe transformatie, het zijn nu de burgers die initiatieven opzetten en uitvoeren, bijvoorbeeld zelf hun energie regelen. Er is sprake van zogenaamde bottom-up initiatieven, die decentraal zijn, context gebonden en waarbij geen duidelijk leiderschap is.

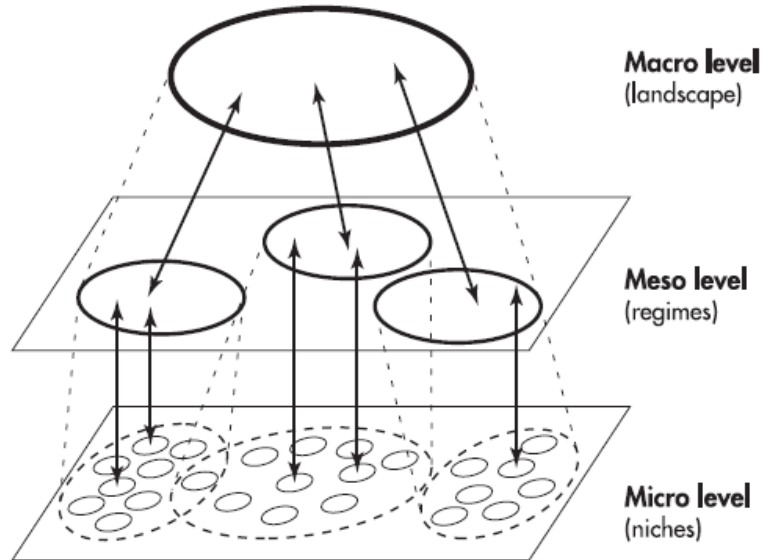
Rotmans (2005) omschrijft een transitie als een maatschappelijke verandering die resulteert uit een ontwikkeling op het gebied van economie, cultuur, technologie, institutie en een ontwikkeling op het gebied van milieu. Deze ontwikkelingen beïnvloeden en versterken elkaar. Een transitie is een structurele verandering die minstens 25 tot 50 jaar tijd inneemt. Rotmans definieert transitie management als volgt: *“Het is gericht op het bevorderen en stimuleren van maatschappelijke innovatie in de richting van een duurzame samenleving”*. Roorda et al. (2014) geeft aan dat transitie management aanvullend is om andere governance activiteiten, het is een relatief nieuwere vorm van planning, het gaat om het creëren van bepaalde condities waardoor de acties van individuen bij kunnen dragen aan het grotere geheel. Deze vorm heeft wel een aantal basis principes overgenomen uit de theorie over complexe systemen, zoals emergentie, co-evolutie en zelforganisatie. Daarnaast heeft het ook het adaptieve karakter van de adaptieve planning. Het verschil met adaptieve planning is dat transitie management naast adaptief ook anticiperend is, Rotmans omschrijft het als proactief en gericht op de lange termijn. Als startpunt voor een transitie spreekt Loorbach (2014) van transitionpoints. Dit kan vergeleken worden met de tipping points vanuit de systeem theorieën, een bepaald incident of gebeurtenis leidt tot een snelle verandering in een systeem die niet terug gedraaid kan worden (Gerrits, 2012; Loorbach, 2014; Rotmans, 2005; Rotmans, 2006).

De theoretische principes van transitie management komen voort uit de complexiteitstheorieën. Het eerste principe is dat men ruimte moet maken voor niches. Een niche is een nieuwe structuur binnen een bestaand systeem, dat bestaat uit enkele personen. Niches zijn een van de drie niveaus die binnen het proces van transitie, zij vertegenwoordigen het micro-niveau. Zij stellen een nieuw regime op dat in staat is om het vorige regime te vervangen, door druk van onderaf uit te oefenen (zie figuur 1). Een regime bestaat uit verschillende regels, rollen, aannames die interacties beïnvloeden en determineren. Regimes bevinden zich op het meso niveau van de transitie, het

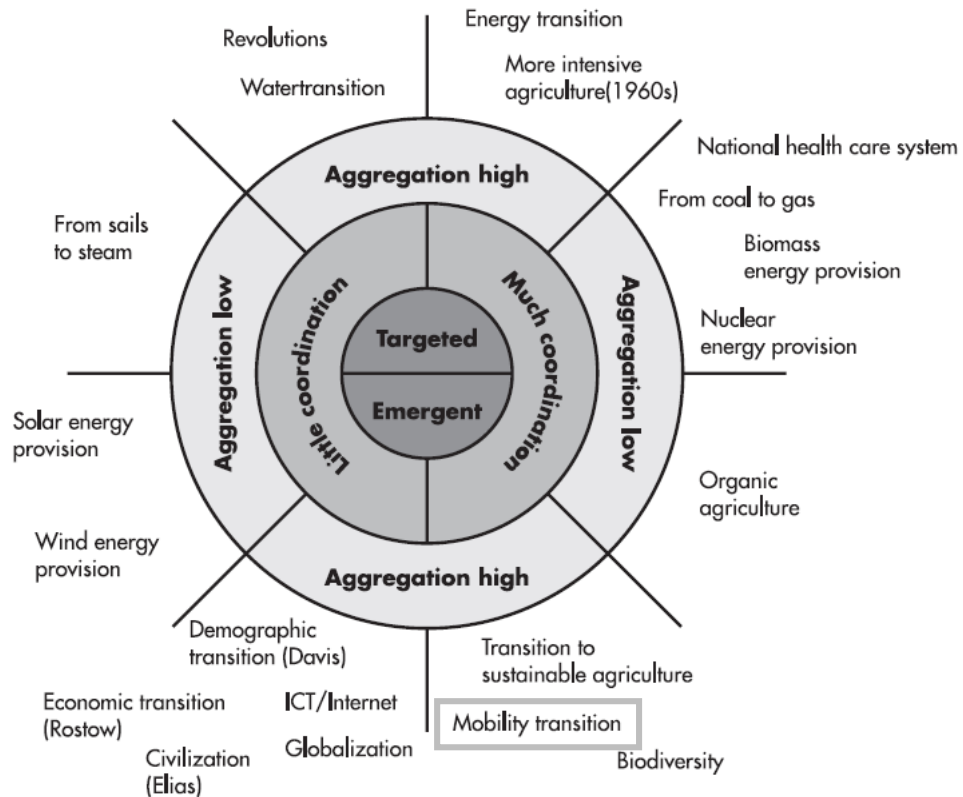
verschil is dat deze systemen stabiel zijn dan de niches. Het macro niveau wordt omschreven als een landschap. Het gaat hierbij om externe condities en trends, deze ontwikkelen zich vaak relatief langzaam (Rotmans & Loorbach, 2009, p. 6) (Geels & Kemp, 2000). Hier tegenover staat wel dat er soms ook plotselinge en onverwachte gebeurtenissen kunnen plaatsvinden, dit kan ook wel gezien worden als een punctuated equilibrium. Na een lange stabiele periode is er een plotse, snelle verandering (Gerrits, 2012, Sabatier en Weible, 2014).

Er zijn acht soorten typologieën voor transitieën, ingedeeld op drie kenmerken: aggregatie, mate van coördinatie en teleologisch (gericht op een doel) of emergent (tevoorschijn tredend).

Uit figuur 2 komt naar voren dat mobiliteitstransities een hoge mate van aggregatie hebben. Wat inhoudt dat deze transitieën veel samengeweven zijn met andere processen. Daarnaast zijn zij emergent en er is een hoge mate van coördinatie nodig (Rotmans, 2005, pp. 15-17). Ook hieruit komt naar voren dat het mobiliteitsvraagstuk een weerbarstig beleidsvraagstuk is, dat vraagt om meer coördinatie en aandacht voor de emergente werking van het systeem. Men dient rekening te houden met de onzekerheid en complexiteit die aanwezig is, sterker nog Rotmans geeft aan dat dit gebruikt zou moeten worden als aangrijpingspunt voor sturing.



Figuur 1: Drie niveaus in transitie management (Rotmans, 2005)

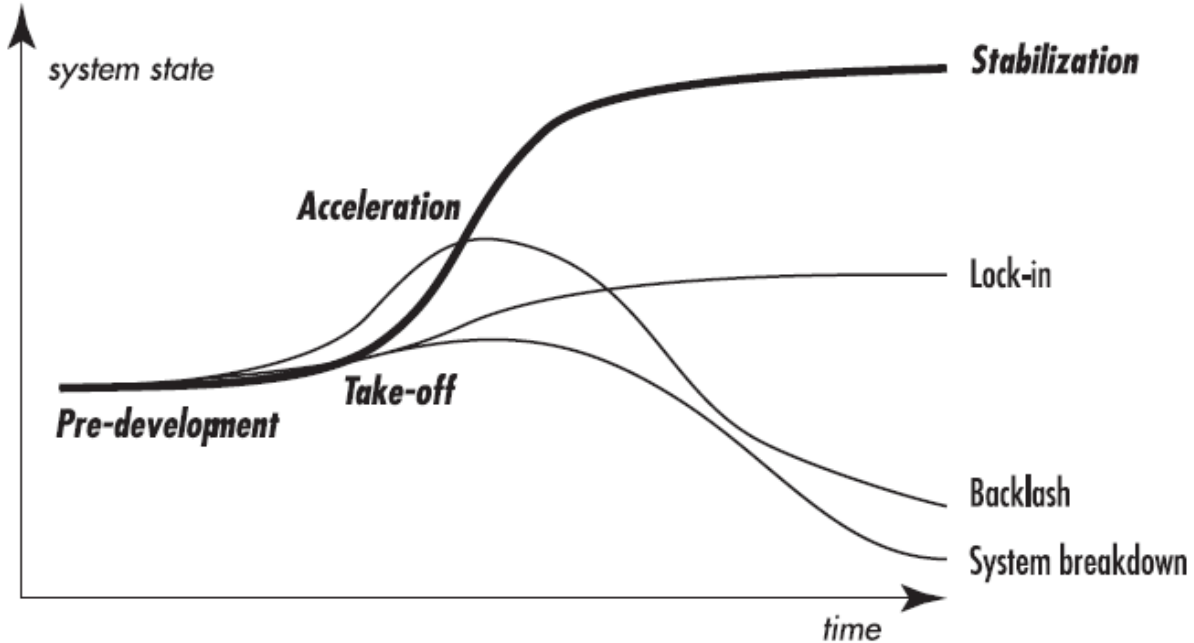


Figuur 2: Acht soorten typologieën van transitieën

Transitiemanagement kent zes toepasbare principes (Roorda, 2014, pp. 9-12):

- Inzicht krijgen in het systeem
Roorda et al. stellen dat het van belang is om de dynamiek van een systeem te begrijpen.
- Richten op systeem innovatie in kleine maar radicale stappen
Het gaat er hierbij om dat er daadwerkelijk nieuwe out of the box ideeën ontstaan en acties gedaan worden zodat er echt sprake is van innovatie en niet alleen van optimalisatie.
- Diversiteit en flexibiliteit de ruimte geven
Paden openhouden, oppassen voor tunnelvisie, inspelen op veranderingen.
- Co-creatie
De uitdagingen waarvoor transitiemanagement is bedoeld zijn niet door een persoon op te lossen, daarom is het van belang dat er sprake is van meerdere actoren met verschillende posities en perspectieven.
- Mensen de ruimte geven
De actoren die al bezig zijn met het denken of werken of een andere manier gebruiken om te bemiddelen en te triggeren gedurende de transitie.
- Faciliteren van sociaal en institutioneel leren
Leren van elkaar zodat er beter inzicht verkregen kan worden, tijd nemen voor reflectie.

Deze principes dienen toegepast te worden in de verschillende fases die transitie management kent. Het proces bestaat uit vier fases, waarbij er vier verschillende uitkomsten zijn, dit wordt grafisch weergegeven in figuur 3.

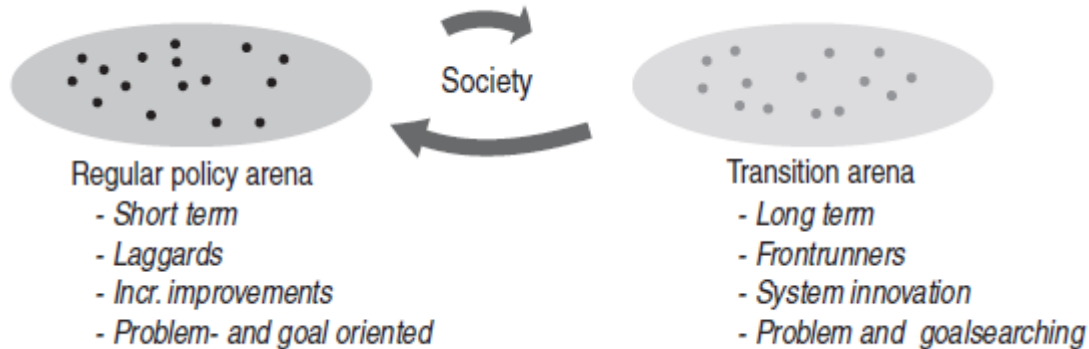


Figuur 3: (Rotmans, Societal innovation; Between dream and reality lies complexity, 2005)
Fasen in transitie management

De vier fases zijn de voorbereiding, start, versnelling en stabilisatie. Stabilisatie van het systeem is hierbij de gewenste uitkomst. Bij het omgaan met weerbarstige beleidsvraagstukken speelt onzekerheid een grote rol (Lowrey, 2011, pp. 68). Er zijn verschillende soorten onzekerheid, substantieve onzekerheid, strategische onzekerheid en institutionele onzekerheid. Substantieve onzekerheid heeft betrekking op de beschikbaarheid van informatie terwijl strategische onzekerheid gaat over de acties van de verschillende actoren. Doordat iedere actor een eigen perceptie heeft, kunnen er meerdere strategieën ontstaan over een vraagstuk. Koppenjan en Klijn (2004) stellen dat actoren zich gedragen naar hun eigen perceptie van het probleem en ook in die richting naar de oplossing zoeken. Naast het verschil in probleem perceptie kan er ook een verschil zijn in gewenste uitkomst en verwachte mogelijkheden. De percepties kunnen mogelijk wel veranderen door nieuwe informatie aan te actoren te geven. De laatste vorm, institutionele onzekerheid, heeft ermee te maken dat er bij een weerbarstig vraagstuk mensen betrokken worden van verschillende organisaties. Elke organisatie heeft zijn eigen gedrag, regels, taal, meningen et cetera. Koppenjan en Klijn (2004) omschrijven dat er hierdoor een 'clash tussen de verschillende institutionele regimes' kan ontstaan. Dit zou kunnen leiden tot een system breakdown. Bij een system breakdown valt het systeem uit elkaar en is er geen sprake meer van een netwerk. Avelino et al. (2014) stellen dat een factor voor het succes van een netwerk vertrouwen is. Over het algemeen hebben actoren meer vertrouwen in hun eigen initiatieven dan in de van de overheid. Wanneer er meer sprake is van vertrouwen van andere actoren in het netwerk zal de kans groter zijn dat een initiatief lukt. Naast stabilisatie en system breakdown, zijn twee andere mogelijke uitkomsten van het systeem zijn lock-in of backlash. Lock-in is het moment waarop er een aanzienlijke hoeveelheid energie nodig is om iets te verandering, terwijl dit niet opweegt tegen de uitkomst. Er is sprake van hoge mate van padafhankelijkheid, waardoor verschillende actoren niet van hun pad af kunnen wijken en zo kan het gehele systeem in lock-in raken (Teisman, 2005 p.32). Wanneer de uitkomst een backlash is, is er sprake een sterke nadelige mening vanuit een groot aantal personen (Gerrits, 2012, p. 89).

Positie van transitie management

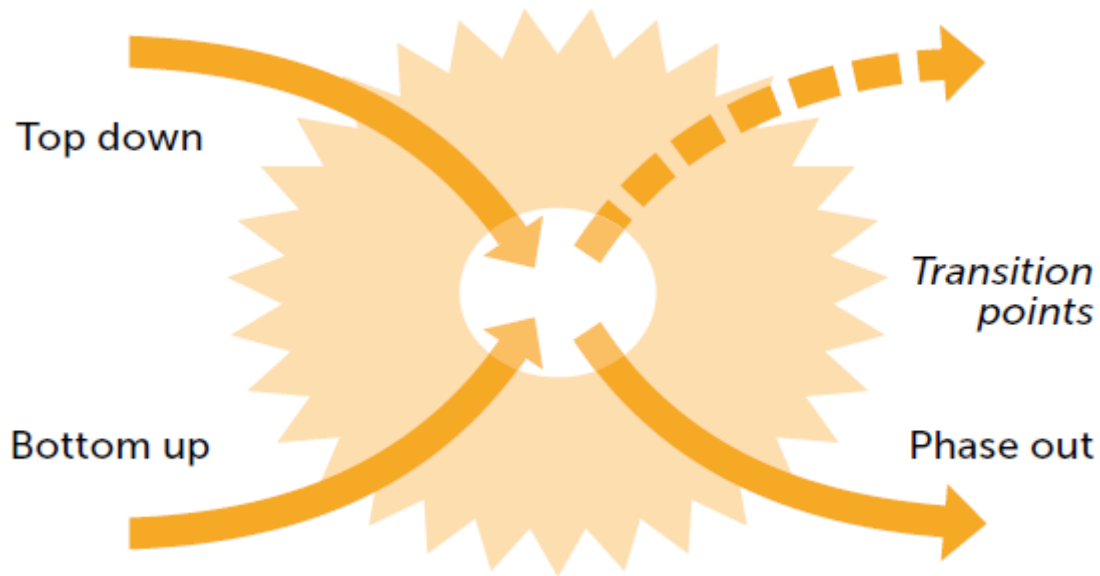
Transitiemanagement wordt omschreven als een nieuwe vorm van governance. Loorbach (2007) geeft aan dat het wel elementen bevat zoals lange termijn planning met incrementele veranderingen. Daarnaast heeft het ook elementen van beleidsproces, zoals netwerken, leren en innovatie. Rotmans et al. (2001) stellen dat transitie management aanvullend is op bestaand beleid, het heeft toegevoegde waarde omdat het focust op de lange termijn terwijl huidig beleid zich focust op maximaal 10 tot 15 jaar.



Figuur 4: Verschil tussen regulier en transitie management

Koppenjan en Klijn (2004) stippen ook de relatie tussen een arena en een netwerk aan. Een arena of meerdere arena's kunnen binnen een of meerdere netwerken vallen. Zij geven aan dat er naast de complexiteit van verschillende percepties in een arena er ook complexiteit kan ontstaan doordat de verschillende netwerken andere regels en gewoontes hebben. Dit komt overeen met hetgeen wat beschreven wordt als eigen taal van een organisatie. Doordat er een samenwerkingsvorm is tussen professionals en burgers van verschillende organisaties en zij iedereen een bepaalde bedrijfscultuur gewend zijn, zal er aandacht besteed moeten worden aan het tot elkaar brengen van de actoren.

Loorbach (2014) omschrijft drie governance strategieën, door deze te combineren kan een transitie bespoedigd worden. Bottom up gaat over het faciliteren van nieuwe regimes die ontstaan. Loorbach omschrijft de rol van ambtenaren als een ingebedde rol in een innovatief netwerk. Bij top down is er sprake van sturing van bovenaf, toch is ook deze vorm nuttig maar wanneer er sprake is van participatie en betrokkenheid moet er onderhandeld worden over nieuwe institutionele condities. De derde vorm die Loorbach beschrijft is phase-out, waarbij het gaat om strategieën en beleid die ervoor zorgen dat bestaande regimes verstoort, gedestabiliseerd en ontmanteld worden. Belangrijk hierbij is dat er sprake is van eerlijke compensatie voor hetgeen verloren gaat.



Figuur 5: Governance strategieën

Binnen de eerder genoemde fases van voorbereiding en start benoemt Rotmans (2005) een aantal concretere stappen. Het start met een traject met de opdrachtgever en de arenaleider die gezamenlijk werken aan het structureren van het probleem en een transitiearena opzetten en inrichten. Vervolgens gaat het traject met de arena van start, het doel hiervan is om uiteindelijk een transitie-agenda en duurzaamheidsvisie op te zetten. Deze stappen vinden plaats in een zogenaamde 'veilige omgeving' waar de betrokken actoren vrijuit kunnen spreken. Op een gegeven punt treedt het ontstane netwerk naar buiten toe. Er zullen dan experimenten plaats gaan vinden en er zal sprake zijn van een verbreding qua betrokken actoren. Een stap die nog later in de tijd plaats vindt is het monitoren, evalueren en leren van experimenten, en aan de hand daarvan aanpassingen doen.

2.2 Institutionaliseren

De vraag die centraal staat in dit onderzoek is hoe het netwerk van betrokken actoren bij deze transitie in stand gehouden kan worden ook na de arena fase afgelopen is. Om hier iets over te kunnen zeggen wordt eerst gekeken naar twee verschillende definities en vervolgens naar de verschillende vormen van institutionaliseren. Maar eerst de definitie van een netwerk. Er is sprake van een netwerk wanneer er relaties zijn tussen deze actoren en hierin bepaalde patronen zijn te herkennen (Teisman, 1992). Zijderveld (2000) omschrijft een netwerk als: *"a set of reciprocal, usually informal, often rather anonymous bonds between actors, which is set up and maintain and for the promotion of private interests, and usually lacks a fixed, vertical hierarchy of power"*.

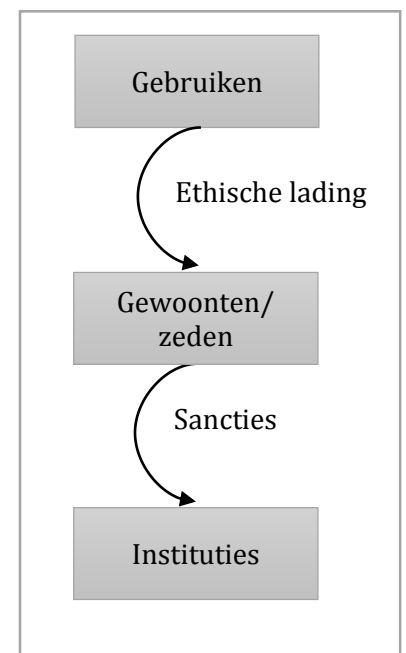
Van Doorn en Lammers omschrijven institutionalisering als het proces van structureren van interacties en communicatie door cultuurvorming. Deze processen worden gestabiliseerd tot min of meer duurzame sociale betrekkingen en verhoudingen. Dit vormt een patroon wat als 'cement' van het sociale netwerk functioneert (Peper, 1973, p. 41). Zijderveld (1966) op basis van Hertzler (1961) omschrijft institutionalisering als *"het fundamenteel-anthropologische proces, waarin individuele menselijke handelingen worden geobjectiveerd tot vaste, min of meer normatieve handelingspatronen (gewoonten, zeden, instituten), die als collectieve vormen onafhankelijk van handelen individuen kunnen blijven voortbestaan en als zodanig de individuele mens enerzijds*

dwingen om bepaalde handelingen op bepaalde wijzen te verrichten (bepaalde sociale rollen te spelen), hem anderzijds echter de voor zijn handelen onmisbare sociale stabiliteit en zekerheid (integratie) verschaffen”.

Peper (1973) stipt in zijn onderzoek nog een aantal andere inzichten over institutionalisering aan. Galtung stelt dat een probleem het begin punt is van institutionalisering waarna een proces van consensusvorming volgt. Hij stelt dat waarden het proces op gang brengen. Etzioni legt de nadruk meer op doelstellingen, daardoor ontstaan gecoördineerde activiteiten waarvoor dan support nodig is. Het gaat hierbij om een bepaalde ambitie. Belangrijk aspect is dat er sprake moet zijn van dragers en regelaars. Een derde inzicht is dat van Zollschan en Perrucci, zij spreken over het institutionaliseringsverschijnsel wat zich afspeelt tussen sociale verandering en sociale stabiliteit. Condities hiervoor zijn bestaan van mogelijkheid tot samenwerking, culturele traditie, maatschappelijke desintegratie. Op basis van deze inzichten heeft Peper zelf een definitie gebaseerd: *“Een proces waarbij zich rond een bepaald probleem een sociaal handelings- en middelenpatroon ontwikkelt”* (Peper, 1973, 39-51).

Zijderveld legt met zijn definitie de nadruk op dat institutionalisering plaats vindt door de tijd. Het is een proces en niet een momentopname. Hij spreekt van handelingen die veranderen in patronen. Deze handelingen kunnen in vier categorieën verdeelt worden: gebruiken, gewoonten, zeden en instellingen (instituties). In zijn theorie wordt het verschil tussen instituties en instituten aangestipt. Een instituut kan gezien worden als een concretisering van de grondcategorie (de institutie). Het woord instituut wordt alleen gebruikt als er een geografisch en historisch gezien duidelijk handeling patroon aangegeven wordt (Zijderveld, 1966, pp. 35-37). De instituties zijn er niet onveranderlijk of statisch maar worden door de tijd heen ontwikkelt doordat gebruiken van actoren overgaan in gewoonten en zeden, zeden zijn ethisch geladen. Op het moment dat hier strengere sancties voor komen worden het instituties. Door de interactie tussen verschillende actoren ontstaan er vanzelf regels. Deze regels worden door Koppenjan en Klijn gesteld als een noodzakelijke conditie voor actie, het reguleert het gedrag van actoren. Er wordt gesproken over instituties als zijnde in regels gestolde waarden: zij omvatten de waarden, normen en betekenissen die richting geven aan de acties en interacties van mensen. Instituties verschaffen een organiserend principe voor actoren in een complexe realiteit (Koppenjan & Klijn, 2004, pp. 62,63,69-73, Zijderveld, 2000, p. 120). Deze regels kunnen formeel en informeel zijn, met daaraan bepaalde sancties verbonden. Een ander aspect dat Zijderveld aanstipt is dat er door deze gebruiken, gewoonten, zeden en instituties sprake is van sociale dwang. De sociale controle in een netwerk bepaald voor een belangrijk deel het handelen van een individu, omdat hij anders te maken rijgt met conflicten, spanningen, et cetera. De handelingspatronen bepalen de sociale rollen in het netwerk. Concluderend kan het gezien worden als handelingen die een bepaald patroon gaan vormen, er is sprake van een zekere mate van dwang voor een individu als hij niet handelt volgens zijn sociale rol, Zijderveld geeft aan dat het institutionaliseringsproces zorgt voor een zeker mate van stabiliteit (Zijderveld, 1966, pp. 28-33).

Er zijn verschillende auteurs, onder andere Parsons, Gerth & Mills, die aangeven dat een institutie de organisatie van rollen betreft en dat dit de bestanddelen zijn voor de sociale structuur. Een institutie omschrijven zij als *“een configuratie van sociale rollen, die een permanent handelingspatroon vormen op basis van autoriteit”*. Er zijn dus verschillende visies op institutionaliseren en instituties, Koppenjan en Klijn (op basis van Scott, 1995) onderscheiden drie



Figuur 6: Ontwikkeling instituties volgens Zijderveld

soorten institutionele benaderingen: regulatief, cognitief en normatief. De regulatieve theorieën zijn meer economische georiënteerd, hierbij draait het voornamelijk om regels en sancties. Bij de andere twee benaderingen gaat het meer om moraal en algemene acceptatie van regels die door interactie zijn ontstaan. Dit sluit aan bij hetgeen Zijderveld stelde over het ontstaan van instituties, het ontstaan van een handelingspatroon. Het verschil tussen de normatieve en de cognitieve benadering blijkt vooral uit de basis voor naleving. Bij de cognitieve benadering is het vanzelfsprekend dat je aan de regels van het netwerk houdt terwijl bij de normatieve theorie is het de sociale verplichting waardoor mensen zich aan de regels houden. Ook wel sociale dwang zoals Zijderveld dat benoemd (Koppenjan en Klijn, 2004, pp. 75-77, Peper, 1973).



Figuur 7: Drie soorten institutionele benaderingen volgens Koppenjan en Klijn

Instituties zijn al eerder benoemd als condities die een arena te structuren, ze sturen gedrag en daarnaast zorgen ze er ook in bepaalde mate voor voorspelbaarheid van het gedrag. Wanneer het over een door actoren ontworpen set van regels (instituties) gaat, wordt er ook wel gesproken over een institutioneel arrangement. Eshuis (2006) beschrijft een institutioneel arrangement als een besturingsstructuur ontworpen door actoren. Het doel is coördinatie, het gaat om het creëren van orde via stabiele processen en structuren. Van Buuren en Loorbach (2009) stellen dat maatschappelijke systemen niet in staat zijn om met hun huidige instituties, structuren en routines problemen op te lossen. Zij spreken van zogenaamde tweede generatie arrangementen die ingezet moeten worden, waarbij participatie een rol speelt. De deelnemers creëren hierbij een gedeelde ambitie. Een karakteristiek van deze methode is dat na de 'brainstorm' fase men bereid is om uit de beleidsstoel te stappen en mee werkt met direct het probleem aanpakken. In deze paragraaf wordt gekeken op welke wijze dit bestendig kan worden, maar ook naar instituties en institutionaliseren van het netwerk. "*All human activity is subject to habitualization*". Hiermee willen Berger en Luckmann (1966) zeggen dat een actie die regelmatig herhaalt wordt vanzelf een patroon wordt. Institutionalisering zien zij als een kernproces voor creatie en vereeuwiging van duurzame sociale groepen.

Peper (1973) geeft in zijn onderzoek aan dat er geen bevredigende condities zijn voor institutionaliseren, om deze reden zal er naar verschillende condities van verschillende auteurs gekeken worden om te kijken welke overeenkomstige condities er zijn. Om institutionalisering plaats te laten vinden moet er volgens Van Doorn en Lammers aan een combinatie van onderstaande condities worden voldaan (Peper, 1973):

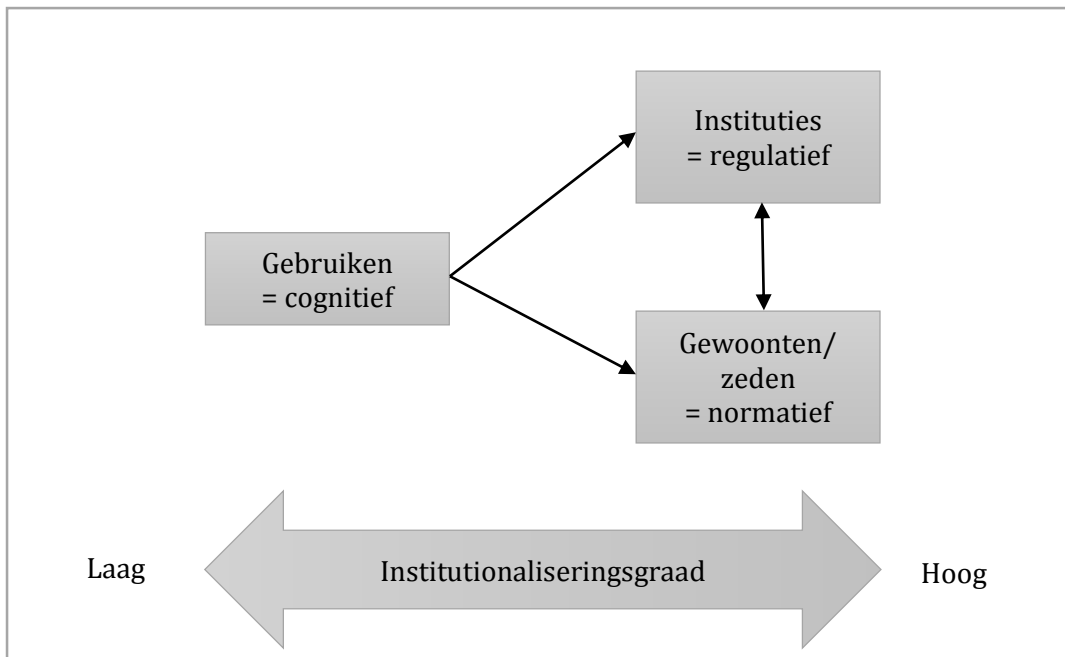
- Frequente interactie tussen de personen in kwestie;
- Coördinatie van interactie tussen de personen in kwestie;
- De aanwezigheid van een urgent probleem voor een groepering;
Dit kan volgens Etzioni ook een gedeelde doelstelling zijn.
- Een bepaalde diepere laag aan gemeenschappelijke cultuur;
Dit ontstaat doordat de interactieprocessen en communicatieprocessen worden gestructureerd.
- De beschikbaarheid van leidersfiguren.

Peper (1973) heeft op basis van condities geschetst door Van Doorn en Lammers, Etzioni, Galtung en Zollschan en Perrucci zelf ook condities op gesteld:

- Aanwezigheid van een bepaald probleem (doelstelling, waarde);
- De mogelijkheid van communicatie;
- Maatschappelijke steun (van personen en organisaties).

Peper stelt dat de kans op institutionalisering toeneemt als de doelstelling concreter is, hierbij gaat het erom dat de doelstelling geformuleerd wordt in termen van de ervaringswereld van de actoren. Volgens Peper zal er dan eerder sprake zijn van steun. Daarnaast moet het duidelijk zijn wat de verwachtingen zijn naar elkaar toe, wanneer er veel verwachtingen zijn zal institutionaliseren minder gemakkelijk verlopen omdat doelstellingen in strijd komen met eerdere doelen. Het bereik is ook van belang bij, in dit onderzoek is er sprake van micro-institutionalisering, waarbij er dus gekeken wordt naar het feitelijke gedrag van de individuen.

Peper omschrijft de mate waarin institutionalisering heeft plaatsgevonden als de institutionaliseringsgraad, hierbij wordt er gekeken naar de richting en mate van de veranderingen die hebben plaats gevonden. Maar er kan ook vergeleken worden met een ander proces. Zijdeveld stelt dat handelingen overgaan in handelingspatronen doordat er door de tijd bepaalde gebruiken ontstaan die overgaan in gewoonten en zeden, die uiteindelijk overgaan in instituties, dit proces staat hieronder weergegeven in combinatie met de drie vormen van institutionaliseren volgens Koppenjan en Klijn.



Figuur 8: Theorieën van Zijdeveld, Peper, Koppenjan & Klijn samengevoegd in één figuur

2.3 Conditie

Uit voorgaande theorieën zijn er aantal condities naar voren gekomen die direct of indirect invloed hebben op institutionaliseren van netwerken. Processen hebben verschillende soorten uitkomsten. Een categorie daarvan is de institutionele uitkomst, hieronder vallen het ontstaan van relaties, gezamenlijke perceptie en gezamenlijke taal. Deze condities dragen bij aan langdurige relaties tussen te betrokken actoren.

Een eerste conditie voor institutionalisering die uit de bovenstaande theorieën komt is communicatie in de vorm van interactie, er is communicatie mogelijk en sprake van frequente interactie. De aanwezigheid van een probleem of ambitie wordt door zowel Van Buuren en Loorbach, Van Doorn en Lammers en Peper (1973) genoemd. Het gaat hierbij een om een gedeelde ambitie of doelstelling. Gedeelde perceptie wordt gezien als een tweede factor. Omdat het hebben van een gedeelde perceptie voortkomt uit het samenwerken als groep wordt deze factor samen met het hebben van een gezamenlijke taal geclusterd als groepsidentiteit. De factor gezamenlijke taal komt voort uit de condities beschreven volgens Van Doorn en Lammers, zij stellen dat er een bepaalde diepere laag aan gemeenschappelijke cultuur moet zijn. In combinatie met netwerk theorieën die stellen dat er complexiteit ontstaat wanneer er personen van verschillende organisaties met eigen taal zijn, een gezamenlijke taal zorgt dat de actoren niet langs elkaar heen praten en elkaar begrijpen. De vierde factor die voor dit onderzoek gebruikt zal worden is netwerkmanagement, deze factor komt voor uit de condities van coördinatie van interactie en de beschikbaarheid van leidersfiguren omdat groepsidentiteit en goede interactie niet vanzelf ontstaan maar door actief bevorderen en gefaciliteerd moeten worden. Naast deze condities zijn er uit de eerder beschreven theorie ook andere condities genoemd die invloed hebben op proces van netwerken, een daarvan is vertrouwen, wat wordt gezien als belangrijk aspect voor het slagen van de arena, maar ook al coördinatiemechanisme. Om die reden wordt vertrouwen als vijfde factor die invloed heeft op de mate van institutionaliseren in dit onderzoek.

Vertrouwen

Zoals eerder aangegeven is vertrouwen nodig om de arena te laten slagen. Drie kenmerken van vertrouwen zijn kwetsbaarheid, het nemen van risico en verwachtingen van elkaar. Edelenbos en Klijn omschrijven vertrouwen als: *'a more or less stable perception of actors about the intentions of other actors, that is, that they refrain from opportunistic behavior'* (Edelenbos en Klijn, 2007: 30). Er is sprake van afwezigheid van opportunistisch gedrag als partijen de bijdragen van andere actoren niet misbruiken voor hun eigen voordeel in plaats van beoogd collectief voordeel (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010). Wanneer er sprake is van vertrouwen staan mensen ook meer open voor andere ideeën, wat van belang is om tot een gedeelde perceptie te kunnen komen. Eshuis stelt dat vertrouwen in andermans intenties in beleidsprocessen vaak samenhangt met een positieve kijk op het zoeken naar een gemeenschappelijke oplossing (Eshuis, 2006, p. 46).

Van Meerkerk en Edelenbos (2014) onderscheiden vijf dimensies van vertrouwen en maken dit concept op die manier meetbaar: agreement trust, benefit of the doubt, reliability, goodwill trust en 'feeling a good connection with the other actors'. Agreement trust wordt gedefinieerd als 'de partijen in het project komen in het algemeen de afspraken die zij samen maken na'. Benefit of the doubt impliceert dat partijen elkaar niet snel verdacht vinden als een afspraak eens niet kan worden nagekomen. Reliability wordt gedefinieerd als 'de partijen in dit project houden rekening met de intenties van andere partijen'. Goodwill trust wordt gedefinieerd als 'partijen in dit project kunnen er van uit gaan dat de intenties van andere partijen in principe goed zijn'. Als laatste is 'het gevoel een goede persoonlijke connectie te hebben met andere partijen' een factor die van belang wordt geacht.

Uit het onderzoek van Edelenbos en Klijn (2007) komen drie categorieën naar voren waarom vertrouwen waardevol binnen een netwerk, allereerst omdat het faciliteert, ten tweede omdat het de samenwerking consolideert. De derde categorie heeft te maken met het verhogen van de prestaties van het netwerk. Klijn, Edelenbos en Steijn (2010) hebben onderzoek naar de invloed van vertrouwen op deze prestaties van het netwerk. Zij geven vier argumenten waarop gebaseerd kan worden dat vertrouwen leidt tot meer kennisuitwisseling, en uiteindelijk betere uitkomsten. Het

eerste argument is dat het leidt tot verminderde transactie kosten omdat door voorspelbaarheid van handelen het risico verkleind wordt. Transactiekosten zijn de kosten die gemaakt moeten worden om interactie tussen actoren te organiseren en te coördineren, Eshuis (2006) voegt daaraan toe dat dit ook invloed heeft op agendavorming, netwerkconstitutie en coalitievorming.

Als tweede noemen Klijn, Edelenbos en Steijn dat vertrouwen ervoor kan zorgen dat actoren bereid zijn om hun middelen te investeren. Leren en het ontdekken van nieuwe dingen is het derde argument waarom vertrouwen bijdraagt. Dit heeft betrekking op het uitwisselen van kennis, maar ook het procesleren. Het laatste argument is dat vertrouwen bij kan dragen aan innovatie door dat er kennis uitgewisseld wordt en er zo nieuwe ideeën kunnen ontstaan. Zij stellen ook dat bij gebrek aan vertrouwen binnen een netwerk acties uitblijven.

Vertrouwen tussen actoren kan ontwikkeld worden door openheid, Eshuis (2006) spreekt van cognitief vertrouwen waarbij het gaat om openheid over informatie en empathisch vertrouwen waarbij het gaat over open zijn van eigen verhalen en emotionele overtuigingen. Dit draagt bij aan een relatie tussen de verschillende actoren.

Netwerk management

Leren en samenwerken gaat niet vanzelf, hiervoor moet interactie tussen de actoren aangemoedigd worden. Koppenjan en Klijn stellen netwerk management hiervoor ingezet moet worden, hierbij kan gedacht worden aan een persoon die de actoren stimuleert tot interactie maar ook de rol van mediator aan kan nemen. Zij zien netwerkmanagement als middel om om te gaan met onzekerheid (Koppenjan & Klijn, 2004, pp. 6-12). Rotmans (2005) stelt dat coördinatie nodig is binnen bij transitie management, in de huidige fase neemt de arenaleider deze rol in. Voor het activeren van het netwerk geven Henneman et al. (2012) ook aan dat er gezocht moet worden naar een transitie manager die ervoor zorgt dat de agenda van de arena uitgedragen wordt. De agenda is een document van de groep, hier wordt bij gedeelde perceptie verder op in gegaan.

Netwerkmanagement focust zich ook op het verkleinen van de verschillen in perceptie, in ieder geval door het aandragen van doelstellingen om gezamenlijk tot een perceptie te komen. (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 245).

Koppenjan en Klijn (2004) beschrijven drie typen van netwerkmanagement. Waarbij de netwerkmanager zich richt op de netwerk structuur/institutionele inrichting, het proces/het spel, of de inhoud. Bij het managen van de inhoud gaat het erom dat de netwerkmanager gezamenlijk leren promoot, zoeken naar nieuwe kansen en doelen faciliteert en inhoudelijke opvattingen uitstelt. Bij dit typen gaat het erom dat de netwerkmanager bij kan dragen aan het creëren van een gedeelde perceptie van het probleem. Een van de strategieën die de netwerkmanager hierbij kan inzetten is het doorbreken van asymmetrische beleidsdiscussies, dit heeft te maken met kennis conflicten en verschillende percepties. De netwerkmanager kan hierbij zorgen voor frame reflectie en het overbruggen van verschillen in taal, om er zo voor te zorgen dat het invloed heeft op de gedeelde perceptie en gezamenlijke taal. Bij het managen van het proces is de netwerkmanager voornamelijk bezig met het aanmoedigen van interactie, partijen betrekken, verbinden van actoren, hierbij ligt de focus meer op het investeren in samenwerking. Ook bij deze vorm zijn verschillende strategieën, allereerst zijn er strategieën gericht op het beïnvloeden van interactie, het bij elkaar brengen maar ook uit elkaar halen van actoren. Maar deze vorm gaat ook over het ontwerpen van het proces door bijvoorbeeld de stappen in het proces te bepalen. Een derde vorm van strategieën heeft betrekking tot het faciliteren van het proces, waarbij de netwerkmanager het speelveld samenstelt, verwachtingen managed, spelregels stelt en activiteiten doet die zich focussen op de motivatie van betrokken actoren. Ook bij het managen van het proces kan de netwerk manager zich

bezighouden met de interactie, zo kan erin gespeeld worden op de interactie in de groep door te zorgen voor een aantrekkelijke en uitdagende agenda. Maar ook problemen in de interactie en conflicten signaleren hoort hierbij. De derde vorm is het managen de het institutionele inrichting, waarbij de netwerkmanager de creatie van institutionele verbindingen tussen actoren promoot. Ook besteedt de manager aandacht aan de afhankelijkheden binnen het netwerk, hij kan verandering in relaties beïnvloeden door bijvoorbeeld nieuwe actoren te betrekken of de regels te veranderen (Koppenjan en Klijn, 2004, pp. 243-251).

Om zicht te krijgen op processen van samengestelde systemen zoals deze casus beschrijft Teisman (2005) een bril voor veraf. In tegenstelling tot de bril voor dichtbij, die zich richt op eenheid en niet op de samenhang der dingen, zoekt de bril voor veraf naar heelheid. Waarbij de leidende vraag is wat interactie en de collectieve voortgang van een netwerk bevordert. De kwaliteit van het proces ligt bij betekenisvolle interactie. Aandachtspunten voor de manager zijn dat hij zich richt op het aanbrengen van verbinding, grenzen doorlaatbaar maakt, gemeenschappelijke kennisontwikkeling en behoeften (zowel eigen- als gemeenschappelijk belang) representeren (Teisman, 2004, pp. 97-136).

Er zijn verschillende partijen betrokken bij de transitie arena, naast de deelnemers heb je de opdrachtgever en de arenaleider. Loorbach (2007) beschrijft een aantal competenties die een arenaleider nodig heeft om de bijeenkomsten goed te kunnen laten verlopen. Kennis speelt hierbij een belangrijke rol, een arenaleider heeft onder andere kennis nodig van de transitie management. Daarnaast is ook kennis van participatieve methoden en kennis van procesinstrumenten en tools. Ervaring met het managen van complexe processen is ook een vereiste skill voor de arena leider. Daarnaast zijn communicatie en presentatie skills van belang omdat de arenaleider tijdens de bijeenkomsten de deelnemers moet voorlichten maar ook moet stimuleren en sturen. Daarnaast moet de arenaleider abstract kunnen denken, creatief en flexibel zijn.

Loorbach omschrijft ook een aantal instrumenten voor transitie management, deze staan weergegeven in onderstaande tabel. De reden om de verschillende skills en instrumenten in kaart te brengen is om te kijken of deze door de netwerkmanager uitgevoerd kunnen worden, ook als dit iemand van de gemeente is.

Systemic Instruments for TM	Management Principles TM	Complexity mechanisms
Transition arena and transition pathways	Creating space for niches (arenas, new coalitions)	Emergence
Transition experiments	Keeping options open	Variation
Transition agenda / goals	Learning-by-doing and Doing-by-learning	Selection
Deepening, broadening and scaling up	Focus on forerunners	Innovation from nuclei
Complex systems analysis	Multi-level approach Multi-domain approach	Co-evolution
Monitoring and Evaluation	Reflexive governance	Feedback
Transition coalition & networks	Multi-actor approach	Self-organization
Sustainability visions / images	Multi-temporal approach	Attractors

Figuur 9: Strategieën voor netwerkmanagement (Loorbach 2007)

Groepscultuur

Masella et al. stellen dat door een gedeelde identiteit de kans groter is op sociaal gedrag binnen de groep, daarnaast vergroot het ook het vertrouwen in andere actoren en de gedachte over hun bedoelingen (Masella et al, 2014). Doordat men elkaar vertrouwt en samenwerkt ontstaan er eigenschappen op groepsniveau, bijvoorbeeld gezamenlijke taal. Er zijn verschillende actoren die samenwerken en coördineren naar een bepaald doel. Om tot een bepaald doel te komen moet er sprake zijn van een gedeelde perceptie.

Gedeelde perceptie

Het doel van de arena bijeenkomsten is om tot een transitieagenda te komen, die gecreëerd is door de deelnemers en waar zij zich dus allen in kunnen vinden. Om aan een gezamenlijk oplossing te kunnen werken moet er ook sprake zijn een gedeelde perceptie op het probleem. Om te kijken in hoeverre percepties overeenkomen kan er gekeken worden naar de percepties die de actoren los hebben maar ook naar de groepsperceptie. De perceptie van mensen is van belang omdat zij hun perceptie als waarheid zien, en op basis van hun percepties hun doel en strategie bepalen. Door interactie en kennisuitwisseling kunnen percepties veranderen of mogelijk convergeren met als gewenste uitkomst van de arena's een gedeelde perceptie. Het is niet gemakkelijk om iemand zijn perceptie te veranderen omdat er vaak sprake is van een perceptie die gedeeld is met een ander netwerk of andere groep. Daarbij is een perceptie vaak verbonden aan een bepaald gevoel of waarde die iemand heeft. Om een verandering te bewerkstelligen kan met ook gaan reframen. Een frame is het beeld dat iemand heeft van de werkelijkheid, het is de interpretatie waarmee een sociale betekenis verleend wordt aan een bepaalde situatie. Frame reflectie richt zich op het leren van frames en bewust worden dat er meerdere frames zijn. Reframen is het radicaal veranderen van een perceptie door een beeld anders neer te zetten (Koppenjan en Klijn, 2004, Sabatier en Weible, 2014).

In de eerste arena bijeenkomsten wordt gezocht naar een gedeelde definiëring van het probleem (of de kans). Maar zoals eerder omschreven zal in de toekomst de agenda geëvalueerd en indien nodig aangepast moeten worden (Henneman et al, 2012). Met een gedeelde agenda bedoelt Bekkers (2007) een gezamenlijke perceptie die als uitgangspunt genomen wordt voor het handelen van het systeem. Deze conditie is van belang omdat het ook zo kan zijn dat een actor eigen belang voor het algemeen belang stelt en dus zijn of haar eigen agenda centraal stelt. Teisman (2005) omschrijft dit ook wel als '*prismatic thinking*'.

Een gezamenlijk perceptie is dus nodig om tot een gezamenlijke oplossing te komen, hiervoor is het nodig dat er gereflecteerd kan worden op het frame dat neergezet wordt. Koppenjan en Klijn stellen dan ook dat er sprake zou moeten zijn van netwerk management dat zich richt op frame-reflectie en gezamenlijk leren. In deze casus wordt de gedeelde perceptie gevat in de transitieagenda, dit is een document wat door de huidige groep mensen opgesteld wordt. In dit document staat de urgentie, de toekomstbeelden, omslagen die gemaakt moeten worden en projecten die daarbij horen.

Gezamenlijke taal

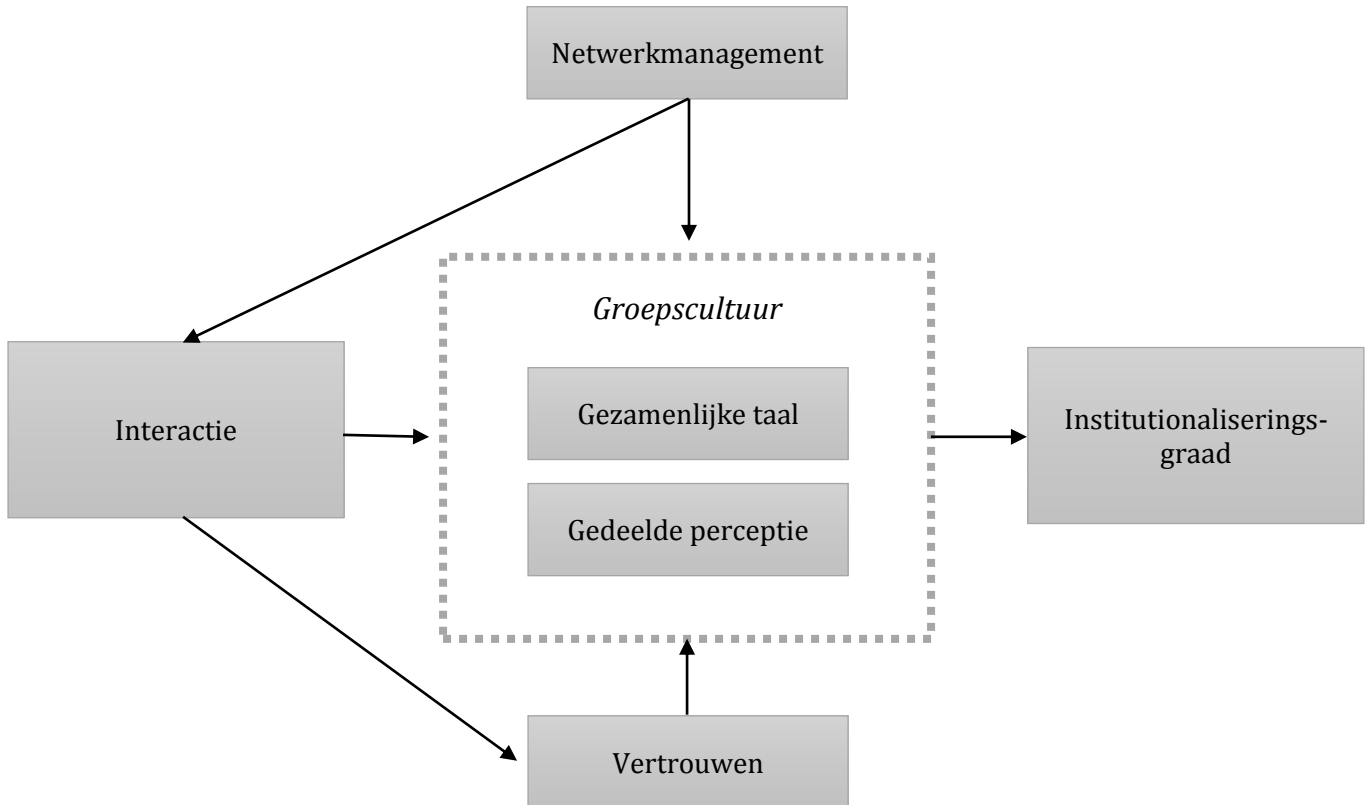
Shuai en Gong stellen dat de gezamenlijke taal een van de emergente eigenschappen op groepsniveau is. Gezamenlijke taal ontstaat doordat de groep zich op een dusdanige manier organiseert dat er een dat interacties invloed hebben op de formatie van de groep, het gaat om het ontwikkelen van begrip gebaseerd op taal, waardoor de actoren effectiever kunnen communiceren omdat ze elkaar begrijpen. Dit zorgt ervoor dat er een hoge mate is van wederzijds begrip en dat het netwerk in staat is om verder te interacteren, uiteindelijk zorgt dit voor een band tussen de actoren. Een gezamenlijke taal is dus cruciaal voor herhaaldelijke interactie. Smaldino stelt dat taal ook bijdraagt aan het structureren van interactie en het organiseren van een groep. Het hebben van een gezamenlijke taal kan ook bijdragen aan het afnemen van de institutionele onzekerheid, doordat de verschillende talen overbrugt worden door één gezamenlijke taal. Wanneer er geen afspraken zijn voor wat er met woorden bedoelt wordt er geen sprake is van stabiliteit en voorspelbaarheid. Ook kan er door verschillende talen een situatie ontstaan waarbij actoren elkaar niet begrijpen en langs elkaar heen praten.

Interactie

Interactie zorgt ervoor de hiervoor genoemde condities kunnen ontstaan. Men spreekt van netwerkformatie wanneer actoren die eerst niets met elkaar hadden nu een connectie hebben. Interactie is een van condities die bepalend is voor de structuur van het netwerk, de stabiliteit in contact tussen actoren zegt iets over de relatie die actoren hebben. Die stabiliteit in contact is te achterhalen door te kijken naar interactiepatronen. Hierbij kan gekeken worden naar intensiteit maar ook naar variëteit, hierbij kan gedacht worden aan wie er op elkaar reageren. Interactie kan leiden tot inzicht in de manier waarop wederzijds afhankelijke actoren elkaar kunnen helpen oplossingen te vinden, waarbij samenwerkende actoren meerwaarde voor de anderen genereren. Herhaaldelijke interactie tussen actoren vanuit verschillende organisationele achtergronden creëert mogelijkheden om bekend te raken met elkaars denkwijze en perspectieven. Vanuit daar zou er dan een gemeenschappelijke fundatie van wederzijds begrip kunnen ontstaan (Steadman, 1992:84-5). Koppenjan en Klijn stellen ook dat gemakkelijker is om tot een uitkomst te komen als men een soortgelijke perceptie heeft. Een belangrijk aspect hierin is vertrouwen tussen actoren. Dit is de perceptie die actoren over elkaar hebben in elkaars intenties, dit heeft weer invloed op de relaties tussen actoren. Ook speelt interactie een rol voor het creëren van een gezamenlijke taal, via persoonlijke gesprekken kan een netwerk tot een gedeeld begrip van iets komen. Het kan namelijk zijn dat de begrippen die gehanteerd worden onbewust niet overeenkomen met hetgeen een ander eronder verstaat (Eshuis, 2006, Koppenjan & Klijn, 2004, Verhees, 2013, Teisman, 2005).

Op basis van de bovengenoemde condities is onderstaand conceptueel model opgesteld.

2.4 Conceptueel model



Toelichting conceptueel model

In dit onderzoek is onderzocht welke condities invloed hebben op de institutionaliseringsgraad, dus op de mate van institutionalisering. De verwachting is dat gebruiken, normen en instituties ontstaan doordat er een groeps cultuur ontstaat tussen de deelnemende actoren. Onder groeps cultuur werd in dit onderzoek de mate van een gedeelde perceptie en een gezamenlijke taal verstaan. De verwachting is dat deze condities zorgen dat deelnemende actoren zich een groep voelen, wat deze condities weer versterkt. Groeps cultuur wordt dus niet als een losse variabele gezien of gemeten, het is de noemer waaronder gedeelde perceptie en gezamenlijke taal vallen. Voor dit onderzoek is er uitgegaan van drie condities die invloed uitoefenen op groeps cultuur, allereerst netwerkmanagement. De verwachting is dat de inzet van netwerkmanagement een positief effect heeft op zowel groeps cultuur als het beïnvloeden van de conditie interactie. Doordat er interactie plaatsvindt, is de verwachting dat dit de groeps cultuur beïnvloed en op deze manier doorwerkt op de mate van institutionaliseren. Daarnaast was de verwachting dat door interactie de mate van vertrouwen toe- of afneemt. Vertrouwen is de derde conditie die invloed heeft op groeps cultuur en de daaronder geclusterde variabele gedeelde perceptie en gezamenlijke taal. De verwachting is dat wanneer er sprake is van vertrouwen dit een positieve invloed heeft op de eerder genoemde variabelen.

3. Methodologie

3.1 Onderzoeksmethode

De onderzoeksstrategie waar voor gekozen, is een case study. Er is gekeken naar een smal domein, namelijk de mobiliteitsarena. Dit onderzoek is specifiek gericht op de mobiliteitsarena en de gemeente Rotterdam. Door te kiezen voor een case study kan de diepte in gegaan worden en de case in detail worden onderzocht. Als case is de 'mobiliteitsarena' geselecteerd, dit is het te onderzoeken systeem waarbij zowel het transitieteam als de betrokken actoren/deelnemers aan de arena behoren. Het is dus een enkelvoudige case study, waarbij er zal sprake zijn van methoden triangulatie. Een van de toegepaste onderzoeksmethoden zal participatie onderzoek zijn. Onderzoeker zal deelnemen aan de mobiliteitsarena's die georganiseerd worden in het kader van de Rotterdamse mobiliteitsagenda. Daarnaast zullen er interviews gehouden worden met een aantal van de deelnemers aan de actoren om tot meer inzichten over hun motieven te komen (Verschuren & Doorewaard, 2007, pp. 183-192). Ten slotte is er bestaand materiaal gebruikt in de vorm van interviews die zijn afgenomen voorafgaand aan de bijeenkomsten.

Participatieve observatie

Het onderzoek op locatie werd gedaan in de vorm van participatieve observatie gedurende de mobiliteitsarena. Het ging hierbij om de meest vrije vorm van observatie waarbij er alleen gebruikt gemaakt werd van een aantal aandachtspunten. Verschuren en Doorewaard (2007) geven aan dat een gevaar van deze methode is dat de observator als 'pottenkijker' wordt beschouwd en dit negatieve gevolgen kan hebben voor het proces. Om dit te voorkomen kan de observator op structurele basis meedoen, om dit in de praktijk toe te passen werd er vanaf de start van de stage al deelgenomen aan de interviews die voorafgaand aan de arena werden gehouden. Deze interviews vormden naast een brede verkenning ook een selectie voor de arena. Dit is voorafgaand aan dit onderzoek al gestart, maar is ook gebruikt als input of achtergrond informatie. Er is gekozen voor participatieve observatie om inzicht te krijgen in het gedrag en de perspectieven van de actoren. Doordat dit tijdens de drie bijeenkomsten gebeurt kan er in kaart gebracht worden of perspectieven veranderen en of men richting een gezamenlijke visie gaat. Daarnaast is er ook gekeken of mensen meer en/of anders op elkaar reageren door de tijd heen.

De mobiliteitsarena is de benaming voor de groep mensen die de afgelopen vijf maanden drie keer bij elkaar zijn gekomen om in gesprek te gaan over het mobiliteitsvraagstuk in Rotterdam. De eerste bijeenkomst was op 21 april 2015, deze vond plaats in het stadhuis van de gemeente Rotterdam. De tweede bijeenkomst was op 21 mei, deze werd in de ochtend gehouden op de locatie van het nationaal programma Rotterdam Zuid (nprz). De derde bijeenkomst was op 12 juni, deze bijeenkomst heeft ook in de ochtend plaatsgevonden op locatie bij een van de deelnemers. Dit was bij Shurdon Faneyte bij zijn bedrijf DANSH Urban Gym.

Interviewen

Naast de observatie tijdens de arenabijeenkomsten hebben er interviews plaatsgevonden met een selectie van de deelnemers. Er is gekozen voor interviews omdat er op deze manier ook gevraagd kan worden naar de meningen en ervaringen van de deelnemers aan de arena. Bij het gericht selecteren van de respondenten is er gekeken naar bereidheid, variatie in achtergrond en het aantal bijeenkomsten dat zij aanwezig waren. In totaal zijn er voor de arena 21 personen uitgenodigd, daarvan zijn er vier bij geen enkele bijeenkomst geweest. Van deze 21 mensen zijn er drie maar één keer aanwezig geweest, daarvan is alleen de persoon die de laatste bijeenkomst aanwezig was benaderd voor een interview. De reden hiervoor is omdat bij hem als 'buitenstaander' getoetst kon worden in welke mate hij bepaalde condities zag tijdens de derde bijeenkomst. Naast de deelnemers waren er vier ambtenaren betrokken van de afdeling Verkeer en Vervoer. Ook is tijdens twee

bijeenkomsten het afdelingshoofd aanwezig geweest. In totaal zijn er veertien personen benaderd voor een interview, de personen die er twee of drie keer bij waren. Voor dit onderzoek zijn dertien respondenten geïnterviewd, waarvan drie werkzaam zijn bij de gemeente Rotterdam, in bijlage 1 zit een overzicht van de respondenten toegevoegd. De interviews duurde ongeveer een uur. Er is gekozen voor face-to-face interviews omdat de verwachting was dat er op deze manier diepgang bereikt kan worden en daardoor de gedragsmotieven om deel te nemen aan de arena achterhaald kunnen worden. De interviews zijn na de drie bijeenkomsten afgenomen zodat terug gekeken kon worden op het traject. Het interview is semigestructureerd afgenomen, aan het einde is gekeken of alle onderwerpen en vragen daadwerkelijk aan de orde zijn geweest. Tijdens het interview zijn de concepten uit de theorie getoetst en is er gekeken naar de mate van institutionalisering na drie bijeenkomsten. Daarnaast is er aandacht besteedt aan de mening van de respondent over het proces tot dusver en zijn/haar visie op hoe het netwerk kan verduurzamen. De interview vragen staan in bijlage 2.

3.2 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid

Een kwalitatief onderzoek wordt als betrouwbaar gezien wanneer het herhaalbaar en repliceerbaar is. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten is er gebruikt gemaakt van triangulatie zodat toeval voor een gedeelte voorkomen kan worden. Door de uitkomsten van de interviews te vergelijken met de observaties uit de arena kan inconsistentie opgemerkt worden. Er wordt wel gesproken van bias van de onderzoeker omdat er sprake is van interpretatie, maar ook kwaliteiten van iemands waarneming. Om dit te ondervangen is er ook gebruik gemaakt van quotes, dankzij de quotes worden de interpretaties van de ruwe data bespaard en de analyse beter navolgbaar. Daarnaast zijn de interviews in zijn geheel getranscribeerd zodat er puur op woordniveau gekeken werd tijdens het coderen en niet naar de interpretatie van uitspraken.

Validiteit

Bij het kijken naar de validiteit (of geldigheid) van een onderzoek wordt er gekeken naar interne- of externe validiteit. Interne validiteit gaat over het meten wat je wilde meten, dit heeft betrekking tot de kwaliteit van operationalisatie en zorgvuldig trekken van conclusies. Om de validiteit te waarborgen is er gebruikt gemaakt van pilot interviews, de reden hiervoor is tweeledig. Allereerst is het om de interviewtopics te kunnen testen, meet het wat er gemeten dient te worden. Daarnaast ook om te kijken om de geselecteerde topics voldoende dekkend zijn, door een aantal betrokkenen (zowel van de gemeente als de deelnemers) alvast te interviewen komen misschien ook punten aan de orde waar zelf niet aan gedacht is, maar wel noodzakelijk om mee te nemen bij alle andere interviews. Zorgvuldige conceptualisering en operationalisering dragen bij aan de interne validiteit.

Externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van de resultaten van het onderzoek. De vraag hierbij is of deze resultaten ook in een andere situatie geldig zijn. De setting die werd onderzocht is een random gezelschap in combinatie met de gemeente. De uitkomsten hiervan zijn misschien niet voor algemeen te gebruiken maar wel bij processen waarbij de gemeente is betrokken.

3.3 Operationaliseren

Hierbij is er gekeken naar het beweerde en de eenheid, beweerde is hetgeen waaraan eenheden toegekend kunnen worden. Eenheid is hetgeen waar een uitspraak over gedaan wordt. Een ander begrip dat hierbij gebruikt wordt is domein, dit is de totale verzameling van onderzoekseenheden waarvoor het beweerde geldt. Binnen dit onderzoek zijn het de ambtenaren die betrokken zijn bij het arenatraject en actoren uit het veld die aan minimaal een arena deelgenomen hebben. De betrokkenheid van de personen is hierbij de constante, een eigenschap die niet varieert over de eenheden. De functie hiervan is dat de reikwijdte van het domein begrensd wordt. De reikwijdte

wordt omschreven als de verzameling van verschijnselen in de empirische werkelijkheid waarop het domein en het beweerd van een uitspraak betrekking op hebben. Tot slot is er nog de variabele, een eigenschap die wel varieert over de eenheden, de functie hiervan is uitbreiding van het domein (Verschuren, 2011).

Tijdens de interviews werd er naar de onderstaande concepten gevraagd. Daarnaast werd er door de interviews te transcriberen, analyseren en te coderen gekeken of er mogelijk nog andere uitingsvormen en waarden waren die van belang zijn voor het institutionaliseren van het netwerk.

Concept		Definitie	Indicator
Interactie		Wisselwerking tussen de verschillende personen in de arena.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frequentie en type contact ▪ Aanwezigheid van stabiele contacten ▪ Herhaaldelijke contact ▪ Aanwezigheid wederzijds begrip ▪ Afwezigheid conflicten ▪ Aantal face to face contact momenten ▪ Frequentie informeel overleg
Vertrouwen		Stabiele positieve perceptie van actoren op elkaars intenties waarbij er geen sprake is van opportunistisch gedrag waardoor actoren bereid zijn om risico's te nemen. Het gaat hierbij om het willen en het kunnen van deelnemers.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate van samenwerking ▪ Positieve verwachting ▪ Aanwezigheid van opportunistisch gedrag ▪ Aanwezigheid van onzekerheid ▪ Durven nemen van risico's ▪ Agreement trust → afspraken worden nagekomen ▪ benefit of the doubt → voordeel vd twijfel als dit niet gebeurt ▪ reliability → er wordt rekening gehouden met intenties van andere ▪ goodwill trust → uitgaan van andermans goede intenties ▪ 'feeling a good connection with the other actors'
Netwerkmanagement		Manier van sturing binnen een netwerk maar ook een manier om om te gaan met onzekerheid in een netwerk.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aanwezigheid van personen die het netwerk managen op inhoud of proces ▪ Aanwezigheid van verbindende activiteiten ▪ Activiteiten gericht op coördineren/bevorderen interactie ▪ Activiteiten gericht op bevorderen gezamenlijke perceptie ▪ Activiteiten gericht op bevorderen gezamenlijke taal
Groepscultuur	Gezamenlijke taal	Begrip gebaseerd op taal, dat leidt tot effectieve communicatie omdat men elkaar begrijpt.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afspraken over betekenis van woorden ▪ Mate waarin actoren op een lijn zitten ▪ Gedeelde metaforen ▪ Gedeelde uitdrukkingen ▪ Gedeelde afkortingen ▪ Gedeelde vaktermen ▪ Gedeelde indicatoren

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gedeeld dialect
	Gedeelde perceptie	Een gezamenlijke visie op het probleem van het mobiliteitsvraagstuk.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate waarin beelden gedeeld worden ▪ Aanwezigheid van overeenkomstige probleem oplossingscombinaties ▪ Bijdrage respondent aan gezamenlijke agenda
Institutionaliserings-graad		De mate waarin institutionalisering heeft plaatsgevonden.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aanwezigheid van regels en sancties ▪ Aanwezigheid van gebruiken ▪ Aanwezigheid van zeden en gewoonten ▪ Sprake van een cultuurpatroon

Met behulp van bovenstaande variabelen is getoetst in welke mate deze aanwezig zijn en of er een relatie is tussen deze variabelen. Er is naar de huidige aanwezigheid en invloed gekeken, zodat daar aanbevelingen voor gegeven kunnen worden. Daarnaast is er naar andere condities dan voor het institutionaliseren gekeken, misschien willen de deelnemers wel helemaal niet verder. Kijken wat de respondenten belangrijk vinden, waarom doen ze mee, wanneer zouden ze stoppen, hoe hopen ze dat het verder gaat. Wat vinden ze van de rol van de gemeente. Bevindingen op basis van bovenstaande operationalisatie zijn in een analysekader verwerkt. Vanwege de grootte en leesbaarheid is deze niet bijgevoegd, deze is op te vragen.

4. Casusomschrijving en resultaten

4.1 Casusomschrijving 'mobiliteitsarena'

Aanleiding voor de mobiliteitsarena is de Rotterdamse mobiliteitsagenda. Gemeente Rotterdam wilde starten met een transitie naar duurzame mobiliteit. Hiervoor is de RMA opgesteld die de plannen over een collegeperiode heen tilt, zodat er daadwerkelijk ruimte is voor de transitie om door te gaan. Deze collegeperiode is dus slechts het startpunt van de mobiliteitstransitie.

Voor dit proces heeft de gemeente aangegeven dat zij de plannen niet alleen met de afdeling stadsontwikkeling wilde maken maar juist met de ondernemers en bewoners van de stad Rotterdam. Om ruimte te bieden voor deze mensen is er een interactief proces gestart, de arena. Naast de mensen ruimte bieden heeft dit proces ook tot doel dat er allianties gevormd kunnen worden en dat er op korte termijn experimenten gedaan kunnen worden. De input die uit de arena komt werd ook gebruikt voor het Stedelijkverkeersplan, dit is een van de vier ambtelijke producten die voortvloeit uit de RMA. Voor de andere drie producten – verkeersveiligheidsplan, fietsplan, parkeerplan – kan de arena ook als inspiratie dienen.

Om het traject te begeleiden is DRIFT ingehuurd, zij zorgen samen met een aantal medewerkers van de afdeling verkeer en vervoer ervoor dat de bijeenkomsten georganiseerd worden. Zoals eerder aangegeven bestaat de mobiliteitsarena uit 'geselecteerde' personen op basis van de interviews. De reden hiervoor is dat de arena uit een gevarieerd gezelschap dient te bestaan, om tot nieuwe inzichten te kunnen komen. Henneman et al. (2012) spreken van een maatschappelijke vijfhoek, waarbij er mensen vanuit het bedrijfsleven, kennisinstellingen, overheid, niet-gouvernementele organisaties en intermediairs aanwezig zijn. Deze personen zijn dan ook afkomstig uit verschillende domeinen en actoren en in deze arena is er gekeken naar personen met een relatie met de stad Rotterdam.

Criteria voor selectie zijn (Henneman, Loorbach, & Timmerman, 2012):

- Eigen frisse of dwarse visie op regionale ontwikkelingen;
- Betrokken bij de regio;
- Begrijpen van eigen achterban of netwerk;
- Praktijk in verandering;
- In staat om eigen belang naar achteren te schuiven;
- In staat om te luisteren naar anderen;
- Gemotiveerd om zoek- en leerproces in te gaan.

Omdat het vraagstuk over mobiliteit in Rotterdam gaat is er op een breed vlak gekeken naar mensen die iets met mobiliteit of de stad hebben. Zo zijn er mensen van de watertaxi en de aqualiner, maar ook van het Erasmus MC en Unilever. Juist omdat zij verschillende achtergronden hebben is de hoop dat zij tijdens de arena bijeenkomsten gezamenlijk tot innovatieve ideeën en inzichten zullen komen rondom het Rotterdamse mobiliteitsvraagstuk. De opzet van dit proces en de inzet van de arena komt uit de transitie management theorie.

Om deze groep mensen bij elkaar te krijgen is er vooraf een actoranalyse gedaan, waarbij er is gekeken naar wie er nu bijdragen en/of wie er een rol zouden kunnen spelen in het proces. Hierbij is er gekeken naar vernieuwende en betrokken Rotterdammers, ondernemers, ouders, scholen, deskundigen, enzovoort. Met deze personen is een interview gehouden om te kijken of iemand geschikt is voor de arena, daarnaast waren deze interviews ook om door middel van de sneeuwbal methode aan nieuwe respondenten te komen. Bij de uitnodiging voor een interview is gevraagd of

mensen mee willen denken en hun visie en ideeën willen delen om zo de toekomst van Rotterdam vorm te geven. Het doel was om scherper inzicht te krijgen in de veranderrichtingen en de dynamiek in de stad. Maar ook in de discrepantie die is er tussen de ambitie van dit college en de praktijk. Daarnaast is er ook gevraagd naar bestaande initiatieven. Uiteindelijk zijn er 32 personen geïnterviewd. Deze groep mensen vormen de mobiliteitsarena. Naast het vormen van de groep heeft DRIFT ook een systeemanalyse gedaan naar de relevante ontwikkelingen om zo kansen en valkuilen in kaart te brengen.

4.2 Resultaten

In het theoretisch kader zijn zes fases van het transitie traject beschreven. De eerste twee fases, initiatiefnemen en uitnodigen, zijn in voorgaande paragraaf beschreven. Deze paragraaf zal een beschrijving geven van de derde en de vierde fase, kennismaken en creëren, aan de hand van de drie bijeenkomsten die in deze fases zijn georganiseerd. De geselecteerde groep is drie keer bij elkaar gekomen om tijdens interactieve sessies het over het mobiliteitsvraagstuk te hebben. De eerste sessie richtte zich op het probleem, bij de tweede sessie werd er gekeken naar waar de groep naar toe wilt en de derde sessie ging meer over de verandering die plaats moet vinden, hoe dat in gang gezet kan worden en wie daar een rol in kunnen spelen. Hieronder wordt beschreven hoe de bijeenkomsten zijn verlopen.

Voor de bijeenkomsten zijn mensen op basis van de interviews uitgenodigd om deel te nemen. De motieven om deel te nemen zijn verschillend. De helft van de mensen geven (deels) als reden dat ze meedoen om zich ook met nieuwe mensen te verbinden, omdat het interessante mensen zijn die deelnemen juist omdat het mensen zijn met verschillende achtergronden. Daarnaast is ook het onderwerp voor een aantal mensen reden om mee te doen: *“praten over een onderwerp dat ons allemaal raakt waar we wat in kunnen”*. Dat deze deelnemers erg betrokken zijn bij de stad komt sterk naar voren in de verschillende interviews, daarnaast spelen enthousiasme en nieuwsgierigheid een rol. *“Ik vind het heel interessant om met mensen van hele verschillende disciplines van gedachte te wisselen, ongehinderd door allerlei vaststaande ideeën, over de huidige situatie”*.

Eerste bijeenkomst

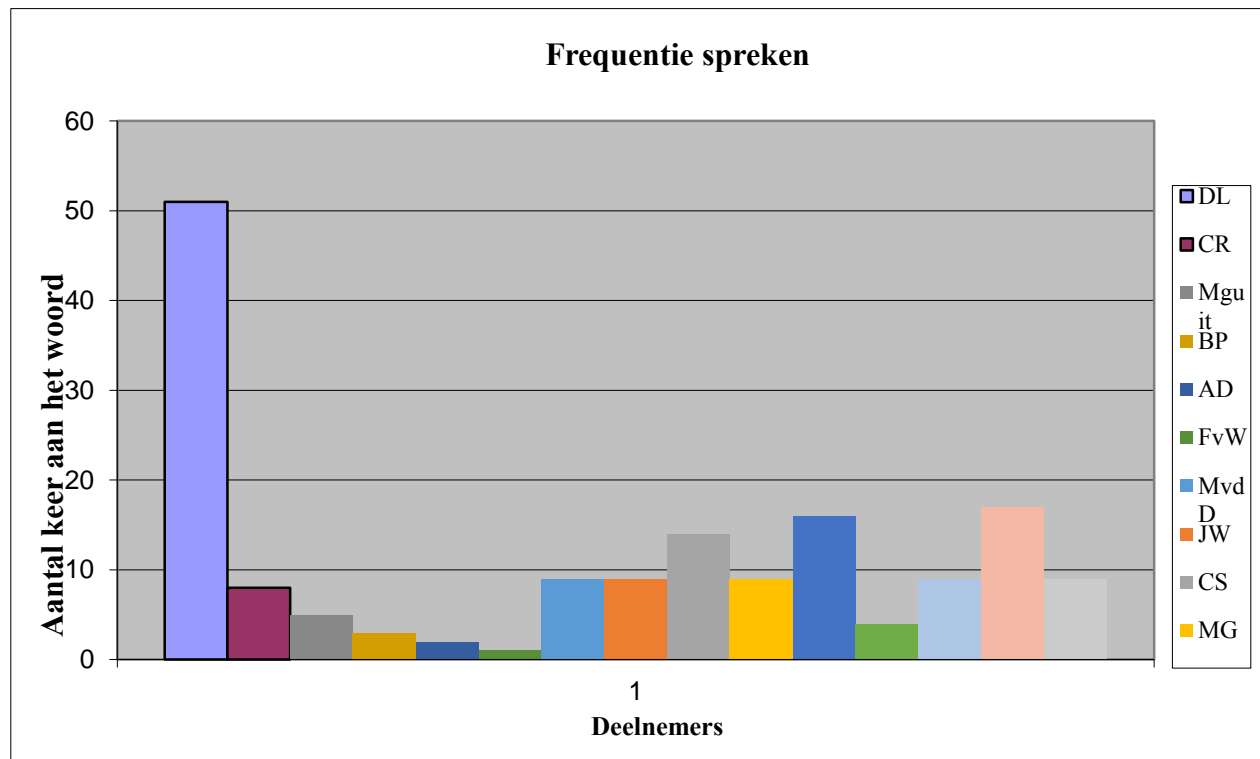
De eerste bijeenkomst vond 's avonds plaats, waarbij er tussendoor gegeten werd. De voorstelronde ging aan de hand van quotes die uit de interviews gehaald waren, deze konden de deelnemers zelf uitkiezen voordat zij gingen zitten. Een gedeelte van de opening werd gedaan door het afdelingshoofd van de afdeling verkeer en vervoer. Tijdens een interview met een deelnemer werd dit ook als belangrijk aangegeven, de betrokkenheid van de 'directie': *“Want ze kan uiteindelijk niet rechtstreeks met het volk spreken, maar wij die ondernemers zijn de vertalers. Als ze iets meer informatie tot zich neemt van wat speelt onder het volk, ja. Misschien verandert zij ook in het aansturen van haar beleidsmedewerkers”*. De aanwezigheid van het afdelingshoofd van de gemeente werd gewaardeerd. Na de opening werd er in kring de voorstelronde gedaan. Hierbij vertelde iedereen wie hij/zij was, wat ze doen, waarom ze hier zijn en welke quote en waarom. Het idee hierachter was dat dat de groep gelijk weet op basis waarvan ze in de arena zitten en wat ze delen. De perspectieven op mobiliteit werden hierdoor al enigszins duidelijk. Na het kennismaken werd in gegaan op de inhoud. Er werd een introductie gegeven aan de hand van een powerpoint en vervolgens werd daarover de discussie aan gegaan. De introductie ging over de geschiedenis van de harde structuren in Rotterdam. Hoe na het bombardement de stad weer opgebouwd was, wanneer wat was ontstaan en hoe de infrastructuur van Rotterdam er op dat moment uit zag. Aan de hand van die informatie werd de discussie geleid door de arenaleider, Derk Loorbach van DRIFT. Zijn eerste vraag was of dat beeld (wat daarvoor geschetst werd) herkenbaar was. Daar kwamen

verschillende uiteenlopende reacties op de aspecten die de deelnemers uit de presentatie hadden gehaald. Een aantal punten die genoemd werden:

- Veel nadruk op de auto, gaat om de samenhang.
- Merk grid van noord naar zuid, nog steeds bij wat we nu doen.
- De stad maakt geen gebruik van het water.
- Na de tweede wereldoorlog had niemand gedacht dat de auto een probleem zou zijn.

Nadat er enkele reacties op de vraag van Derk Loorbach kwamen, pakte hij de laatste reactie eruit, iemand vertelde over de Rotte, dat die ook niet gebruikt werd. En de arenaleider brengt een aantal antwoorden bij elkaar en stelt een vervolgvraag: *“Dat is het tweede water wat we missen. Nadruk ligt op auto structuur, daarmee is niet de bedoeling geweest om te zeggen er wordt niet gefietst, maar zegt het iets over een dominante bril. Waar heeft dit (de historie) toe geleid. Wat voor stad hebben we dan?”*

Als arenaleider prikkelde Derk Loorbach tot breder en verder kijken door door te vragen maar ook dingen op scherp te zetten. Bijvoorbeeld de vraag: *“dus auto’s helemaal verbieden?”* Vraagt ook als iemand iets zegt of andere zich daarin herkennen. Dat de arenaleider hier een grote rol in speelt blijkt ook uit figuur 10 hieronder.

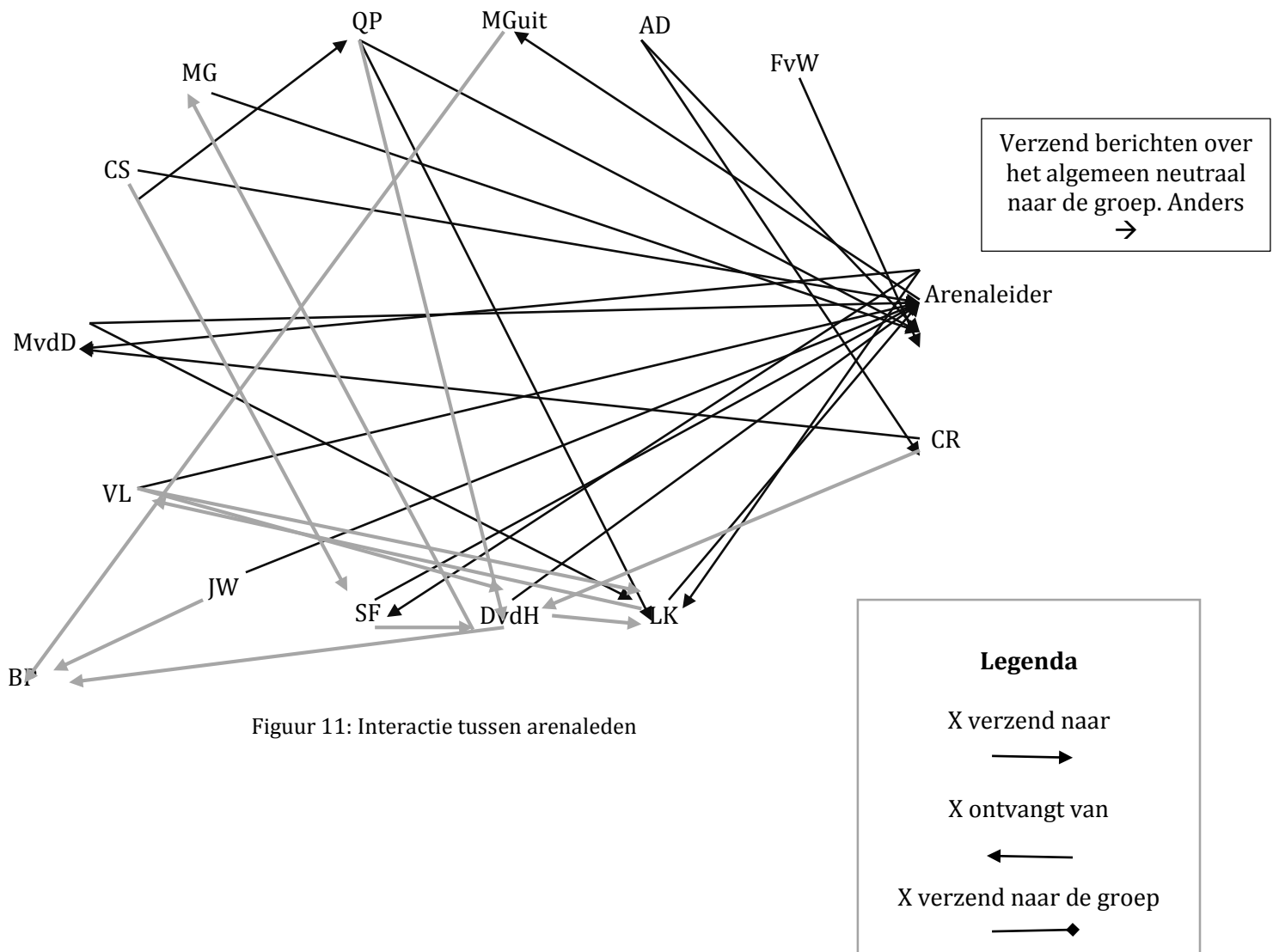


Figuur 10: Frequentie spreken bijeenkomst 1

Er heerste een open sfeer waarbij iedereen aan het woord kon komen maar ook zijn/haar mening durfde te geven. Dat er een verschil in percepties was kwam dan ook gelijk aan de orde. Een van de deelnemers zei het volgende: *“Wordt best wel negatief gereageerd op die auto’s, vind dat wel de kracht van Rotterdam. De enige stad die met de auto nog een beetje bereikbaar is.”* Dit is het moment dat een andere deelnemer ook op deze opmerking in ging en er sprake was van interactie tussen meerdere actoren in plaats van alleen maar richting de arenaleider. De arenaleider pakte het na een opmerking over keuzevrijheid weer op en het gesprek ging verder met twee verschillende

invullingen van keuzevrijheid. Allereerst keuzevrijheid waarbij je beperkt wordt door een ander: *“Hoe fijn is keuze vrijheid dan voor iedereen. Maar als ik met mijn fiets achter een snorfiets staat, dan kies ik hier niet voor om in die vervuiling te staan. Het is een weinig democratisch vervoersmiddel”*. Waarbij de keuze van een ander jou beperkt in je keuzevrijheid. Een andere deelnemer sprak over keuzevrijheid waarbij je geen keuze hebt omdat je je keuzes niet kent: *“Ik heb een kennis zij kan niet fietsen. Krijgt een flink salaris voor een auto. En heeft andere mobiliteitsvormen nooit meegemaakt en rijdt daarom dus auto”*. Naast deze twee invullingen van keuzevrijheid werd er ook gesproken over mensen die geen auto kunnen veroorloven dus ook die keuze niet hebben. Uit deze situatie blijkt dat er over één term verschillende ideeën zijn, op dit moment is geen sprake van een gedeelde term.

De arenaleider heeft ook een verbindende rol tijdens de discussie, bijvoorbeeld toen een deelnemer iets zei over dat alles volgebouwd wordt in de stad. De arenaleider verbond dat aan iets wat iemand anders eerder zei: *“Wat jij zei MG meer mensen in de stad, meer bouwen”*. Opvallend aan de interactie was dat deze sturend was, waarbij in onderstaande grafische weergave goed duidelijk wordt wat de invloed van de arenaleider op deze interactie was. De pijlen geven aan op wie de boodschap van een deelnemer gericht was. Zo is te zien dat veel van deze pijlen richting de arenaleider gaan. Er zit ook een onderscheid in kleur, de zwarte pijlen zijn voor de pauze. En de grijze pijlen zijn van de interactie na de pauze.



Figuur 11: Interactie tussen arenaleden

Wat opvalt aan het figuur is dat er voornamelijk werd gezonden richting de arenaleider. Na het eerste gedeelte is er een pauze voor de maaltijd. Er is de mogelijkheid voor de deelnemers om ook informeel met elkaar te spreken. Na de pauze is er meer sprake van interactie tussen de deelnemers, de grijze pijlen in de weergave.

Het tweede gedeelte ging over de urgentie, is er noodzaak voor verandering? De deelnemers dachten van wel, maar wel om verschillende redenen. De een vond dat er noodzaak is omdat Rotterdam een van de meest vervuilde steden is, de ander omdat er meer aangename plekken moeten komen. De ander omdat er veel allochtonen zijn en meer aandacht aan besteedt moet worden. Op dat punt waren er veel verschillende ideeën over de noodzaak. Een andere reactie was: *“Noodzaak niet echt, maar wel noodzaak om door te gaan. Rotterdam is goed op weg laatste jaren. Zo dramatisch is het ook niet. Kan wel zeker verbeteren. Noodzaak om te blijven pushen”*. Ook gaf iemand aan dat de urgentie ook een ambitie kan zijn. De arenaleider koppelde op dit punt ook punten die gezegd werden in het eerste gedeelte terug, bijvoorbeeld: *“Gezondheid wordt een paar keer genoemd, maar urgentie lijkt daar niet vandaan te komen”*. Er werd aangegeven dat dit wel belangrijk is, maar al snel gaat het gesprek terug naar de auto's. Een stad zonder auto's hoe zou dat eruit zien? Personen die 'voor' de auto zijn kwamen met suggesties zoals: helft van de auto's of schone auto's. De discussie wisselt al snel van onderwerp en ging verder over het meedenken van bewoners. Op dit punt vullen de deelnemers elkaar al meer aan en hoeft de arenaleider minder te sturen. Een van de deelnemers ga of dat punt aan iedereen wel zijn eigen ding aan het vertellen was: *“moeilijk aan dit gesprek het gaat over dingen. Ben op ander abstractie niveau dit gesprek aan gaan. Zou het fijn vinden om weer naar dat niveau te gaan. Niet steeds je eigen dingen zeggen. Maar wat is onze visie om van de stad een fijne stad te maken. En wat is daar voor nodig. Vind ik een veel gedurfdere benadering”*. De arenaleider koppelt daarna weer terug: *“In deze discussie komen heel veel aspecten met urgentie aan bod. Lastige aan mobiliteitsvraagstuk is niet een aspect”*. Deze opmerking van een van de deelnemers sloot goed aan bij het derde gedeelte van de bijeenkomst: wat voor een soort verandering is er nodig? Een van de deelnemers gaf aan dat visie ontbreekt, de verandering die nodig is heeft niets met links/rechts beleid te maken. Een ambtenaar van de gemeente sloot daarop aan met de vraag of het uitgangspunt niet kwaliteit van leven moet zijn. Er werd nog wat van gedachte gewisseld en de arenaleider sloot de bijeenkomst af door te vertellen over de volgende bijeenkomst en een huiswerkopdracht mee te geven: hoe zou Rotterdam eruit moeten zien in 2040.

Er heerste een open sfeer tijdens deze bijeenkomst, dat was te merken doordat de deelnemers al direct erg open waren. Een van de deelnemers omschreef dat als volgt: *“Weetje gewoon het verhaal achter de mens komt gemakkelijk naar buiten”*. Het gaat niet alleen om de boodschap van iemand maar ook de achterliggende gedachte en de persoon zelf. Volgens een van de deelnemers kwam deze openheid door het concept wat erachter zit. Hiermee werd het transitie management traject bedoeld. Wanneer je vraagt of er sprake is van vertrouwen werd er in eerste instantie ja gezegd. Vervolgens zijn er een aantal respondenten die toch uiteindelijk zeggen: *“in ieder geval geen wantrouwen”*. Het lijkt erop dat je het pas merkt als vertrouwen er niet is, een van de respondenten omschreef vertrouwen als basisvoorwaarde voor het proces.

Aan het einde van de eerste bijeenkomst is er een evaluatieformulier gegeven waarbij onder andere gevraagd werd wat het belangrijkste was wat die avond was besproken. Onderstaand wat de deelnemers het belangrijkste vonden wat besproken is:

- Visie op mobiliteit in plaats van modaliteit.
- Mobiliteit als ondersteuning aan economische vitaliteit en aantrekkelijk wonen.
- Verschillen in mobiliteit.

- Kans om wezenlijke verandering tot stand te brengen.
- Zoeken van de breedte in de discussie.
- Urgentie ontbreekt nog. Is belangrijk om tot verandering te komen.
- De echte urgentie lijkt te ontbreken, meer sturen op kwaliteit van leven, langer blijven, meer een waarde.
- Mobiliteit als facilitator voor waar we met de stad heen willen.
- Of er noodzaak tot verandering is. Dat mobiliteit s meer is dan verplaatsing van A naar B → sociale mobiliteit. Conclusie → ambitieniveau.
- Vanuit verschillende hoeken over de mobiliteit hebben, vind ik belangrijk.
- Verkeerseducatie het begin van mobiliteit.

Na afsluiting van de bijeenkomst bleven er een aantal mensen wat langer om nog wat te drinken en na te praten. Hieruit bleek dat de bijeenkomst goed was bevallen.

Enkele dagen na de eerste bijeenkomsten kwam het transitieteam bij elkaar om de bijeenkomst na te bespreken, maar ook de input vanuit de evaluatie formulieren en DRIFT gaat verder met het verhaal. De leden van het transitieteam waren tevreden over de opkomst, drie personen waren zonder kennisgeving afwezig. Ook werd het als positief ervaren dat er een aantal mensen na de bijeenkomst 'bleven hangen'. Op inhoud kwam aan de orde dat er nog geen duidelijk urgentie was voor het mobiliteitsvraagstuk. Na deze bijeenkomst is DRIFT verder gegaan met het uitwerken van de input en een opzet gemaakt voor de tweede bijeenkomst. Er is ook gekeken welke personen nog miste in deze groep mensen. Op basis daarvan zijn nog vier personen uitgenodigd om deel te nemen.

Voor aanvang van de tweede bijeenkomst zijn twee vragen (over mobiliteit) gesteld aan de deelnemers over twee vragen hoe dat zou moeten zijn in 2040:

- Wat moet in 2040 normaal zijn wat nu uitzonderlijk is?
- Waar moeten we vanaf in 2040?

Het interessante hieraan is om te zien dat een aantal deelnemers op een heel abstract niveau reageert en aangeeft dat men af moet van lokaal en hokjes denken. Maar ook werd er aangegeven dat er meer sociale verbinding moet zijn. Andere deelnemers kwamen met een heel gedetailleerd beeld van hoe volgens hun Rotterdam eruit zou moeten zien, maar ook dat autonome voertuigen het openbaar vervoer vervangen. Hieruit blijkt dat er na de eerste bijeenkomst nog geen gedeelde perceptie was.

De tweede bijeenkomst

De tweede bijeenkomst was een ochtendsessie waarbij de deelnemers konden beginnen met een ontbijt. Er was een langwerpige tafel gedekt, maar de deelnemers bleven staan en stonden te praten. Op twee na nam iedereen deel aan het ontbijt. Omdat er vier nieuwe deelnemers aanwezig waren begon deze bijeenkomst met een voorstelrondje, wie ben je, wat doe je en wat heb je met mobiliteit. Vervolgens werd er een samenvatting gegeven van wat er de vorige bijeenkomst uitgekomen was. Een aantal punten daarvan zijn dat Rotterdam te lang een én én én beleid heeft gevoerd, dat daardoor juist beperkte keuze is. Dat de economie de motor van de stad is en daarbij er een soort onverschilligheid is naar de bewoners toe. Uit de input van de vorige bijeenkomst is een driedelige urgentie gehaald: Kansen, werken aan de toekomst en vanuit problemen, waarbij mobiliteit een schakeltje is. Bijvoorbeeld gezondheid.

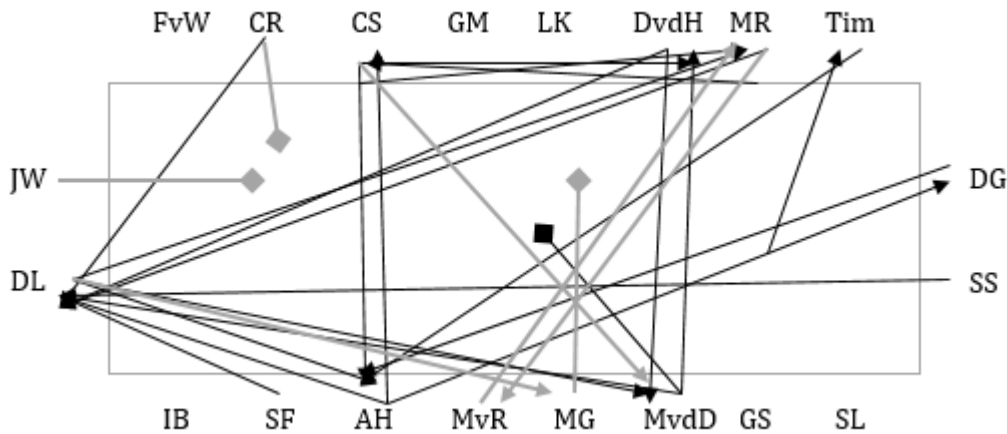
Om wat meer naar droombeelden en toekomstvisies te komen was er aan drie deelnemers gevraagd om een korte beschrijving te geven van hun toekomstvisie voor Rotterdam. De een deed dit aan de hand van Venetië als voorbeeld voor een 'flexibele vervoersschil', waarbij geen auto's in de stad rijden. Hoe zou Rotterdam eruit zien zonder auto's en als je meer het waternetwerk benut.

Rotterdam als aantrekkelijke stad. Een ander had aandacht voor de economische toekomst en het verschil tussen arm en rijk. Koppelde dit aan het voorbeeld van Venetië: *“Venetië is een prachtige stad voor toeristen maar niet voor bewoners, zij kunnen het niet betalen”*. Dit is ook in Rotterdam aanwezig, dit verschil. En Rotterdam moet niet de speeltuin van de allerrijkste worden. Een andere deelnemer reageerde hierop, dat het essentieel is dat het uitgangspunt rijk/arm wel meegenomen werd, als je de verandering vanuit een ander perspectief gaat bekijken (bijvoorbeeld toerisme) ga je de verkeerde kant uit. En de derde spreker gebruikte de metafoer van het lichaam om het belang van sociale mobiliteit aan te duiden, waarbij het draaide om de verbonden stad. Als een van de organen niet werkt, dan heb je geen gezond lichaam, dus geen gezonde stad.

De deelnemers gaan in gesprek over de beelden, ‘waar wil je heen’. Opvallend aan deze bijeenkomst vond ik dat de ‘nieuwe’ mensen nog hun standpunt moesten benoemen. Zo ging het bijvoorbeeld over auto delen en iemand anders begint over minder banen, minder ruimte voor de auto. Er werd op dit punt niet op elkaar gereageerd, terwijl je ziet dat de deelnemers die al een bijeenkomst mee hebben gemaakt al meer op elkaar reageren. De rol van de arenaleider hierin is dat hij teruggeeft wat hij hoort: *“Ik hoor dat er in de toekomst minder fysieke ruimte moet zijn voor de auto”*. Waardoor het minder concreet over rijbanen gaat maar alle fysieke ruimte in de stad en de rol van de auto. Wat tijdens deze discussie opgevallen is, is dat er ook deelnemers waren die vragen aan de groep stelde. Bijvoorbeeld toen het ging over de indeling van fysieke ruimte, vroeg één van de deelnemers waarom zei zich eigenlijk niet gewoon ruime toe-eigenen. Hier werd vanuit de groep weer op gereageerd. Dit gedeelte van de bijeenkomst werd afgesloten met de vraag of de deelnemers nog iets miste qua onderwerpen, dit werd meegenomen.

Tijdens de koffiepauze is er vooraf door DRIFT bedacht dat er maar één koffiekant moest zijn zodat er een rij zou ontstaan en mensen daardoor met elkaar het gesprek aan gaan. Zowel binnen als buiten voor de ruimte (beganegrond) stonden groepjes te praten. Na de pauze gingen de deelnemers in deelgroepjes het toekomstperspectief van 2040 praten. In elke groep zat ook iemand van het transitieteam om aantekeningen te maken. Een van de deelgroepjes kwam uit op zwermen, bewoners bepalen samen waar het heen gaat. Fysieke ruimte moet adaptief zijn, het ene moment een parkeerplaats het volgende moment een plaats waar bewoners kunnen bbq-en. Een deelnemer uit een andere groep voegde daaraan toe dat je als burger dan wel het gevoel moet hebben dat dat mag, dat daar vanuit de overheid ruimte voor is. De arenaleider vervolgt het gesprek door te vertellen dat er vroeger visionairs achter ontwikkelingen zaten, en vroeg wie dat nu zijn. Daardoor vervolgde het gesprek over het huidige politieke systeem. Hieruit kwam naar voren dat de politiek haaks staat op een goede visie voor de lange termijn, maar ook leiderschap bij ambtenaren. *“Op het moment dat ambtenaren hun nek uit durven te steken zie je verandering”*. Tijdens dit onderwerp vulde de deelnemers elkaar aan in plaats van dat ze hun eigen ding vertelde. De arenaleider sloot de discussie af door terug te koppelen dat er een sociaal-, technisch- en mentaal-component aan de orde is. Maar ook dat er een veranderde rol van de ambtenaar is, die ook meer kijkt naar de lange termijn en faciliteert dat de zwerm kan ‘zwermen’.

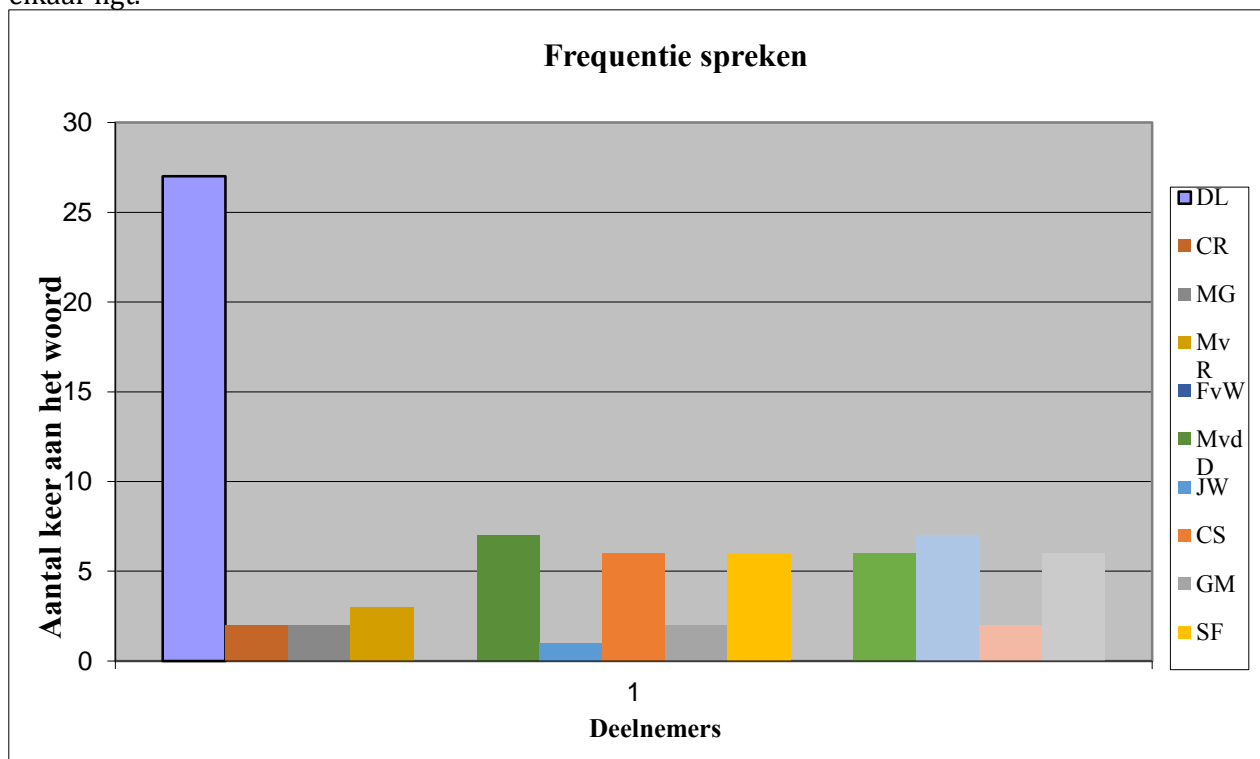
Direct na de bijeenkomst kwam er een andere groep in de ruimte, daardoor moest de groep ineens uit de ruimte. Het transitieteam ging naar een andere ruimte om daar de bijeenkomst na te bespreken. De deelnemers bleven napraten op het trottoir. Er was zichtbaar nog veel energie en bereidheid om door te gaan, een van de deelnemers verwoorde een breed gedeeld gevoel: *“Nou dat was wel heel ongedwongen, klein, en dat wisselende ook wat we daar deden, dat vond ik leuk”*. Uit de interviews kwam dit vaker naar voren.



Figuur 12: Interactie tussen arenaleden tweede bijeenkomst

In bovenstaand figuur zijn de interactie patronen van de bijeenkomst te zien van de plenaire gedeeltes. Wat hieraan opvalt is dat er een aantal mensen zijn die niets zeggen. Maar ook dat er vergeleken met de eerste bijeenkomst meer op elkaar gereageerd werd en minder naar de arenaleider (DL). Met name het afsluitende gedeelte, te herkennen aan de grijze pijlen laat dat zien. Ook is een verandering dat de deelnemers zelf een prikkelde stelling of vraag in de groep gooien.

De rol van de arenaleider en de opzet van de bijeenkomst werd gewaardeerd. Een van de respondenten gaf aan dat zij zich niet gejaagd voelde maar dat je wel gedwongen werd om verder te denken/kijken, dat vind zij het mooie van dit. In figuur 13 zie je dat de arenaleider veel minder aan het woord is geweest. Maar ook dat de verhouding tussen de deelnemers qua inbreng dichter bij elkaar ligt.



Figuur 13: Frequentie spreken bijeenkomst 2

Wat ook opvalt aan figuur 13. Is dat er twee deelnemers zijn die niets gezegd hebben gedurende het plenaire gedeelte. Deze deelnemers hebben wel actief deelgenomen tijdens de deelgroepjes. Dat de deelgroepjes een positief effect hadden op de interactie blijkt ook uit de volgende quote van een deelnemer: *"..de tweede bijeenkomst was er wel iets meer interactie. Ik denk dat dat ook logisch is want de eerste bijeenkomst ken je elkaar niet of nauwelijks. En de tweede bijeenkomst er was misschien iets meer interactie, ook wel de structuur van de groep want we moesten in groepjes werken. Dus er was automatisch meer interactie"*. Een van de deelnemers die niets ingebracht heeft tijdens het plenaire gedeelte gaf in zijn interview aan: *"Nou mensen luisteren niet altijd goed. Ze luisteren weinig naar elkaar daar heb ik echt.. dan ga ik een beetje zo zitten en dan hoor ik alleen maar. Tweede keer was ik ook veel stiller en dan valt het gewoon op dat sommige toch drie keer dezelfde boodschap brengen, in een ander jasje"*. Dit is in de context van gezamenlijke taal, begrijpen mensen elkaar of praten ze langs elkaar heen. De deelnemer geeft aan dat de deelnemers soms op een ander niveau met elkaar praten. De rol van de arena-leider is hierin om ook hier tussen de vertaalslag te maken.

Aan twee deelnemers die er de laatste bijeenkomst niet bij konden zijn is gevraagd of er sprake was een gedeelde perceptie. De ene deelnemer antwoordde daarop: *"Er zijn wel overeenkomsten maar er is ook nog wel een heel groot verschil. Een perceptie is wel anders"*. De andere deelnemer zei daar het volgende over: *"..nee niet, dat is wel volgens mij te maken met het was in het begin steeds zo abstract met wat denk jij over mobiliteit in het algemeen. En dan ben je in zo'n groep en je hebt altijd die mensen die praten meer dan anderen en andere minder. Niet dat iedereen staat achter een bepaald idee. Ik had niet het gevoel na twee bijeenkomsten van zo nu hebben we onze visie over mobiliteit voor Rotterdam voor 50 jaar, dat denk ik niet"*. Er was op dit punt nog geen sprake van een gedeelde perceptie, er zijn wel al overeenkomsten, maar je weet niet of iedereen achter het beschreven idee staat.

De tweede bijeenkomst was direct na de bijeenkomst nabesproken, maar ook was er nog een afspraak met het transitieteam om de volgende bijeenkomst op inhoud door te spreken. Hierbij is er gekeken naar wat zijn de overheersende beelden, en waarin kun je die samenbrengen. Uiteindelijk is dit samengebracht onder vier thema's voor de toekomst (ook wel karakteristieken genoemd) en drie leidende principes waaraan ideeën en/of veranderingen in principe zouden moeten voldoen. De drie leidende principes zijn mens centraal, mobiliteit verbind en de stad biedt toegang tot de samenleving. De vier karakteristieken zijn governance, sociaal, ruimtelijk en technologie. Deze zullen bij de beschrijving van de derde arena verder aanbod komen.

Derde arena bijeenkomst

Bij de derde bijeenkomst was de opkomst goed, op één persoon na was de groep weer compleet met één nieuwe deelnemer die er eerder niet bij kon zijn. Meerdere respondenten geven aan dat je aan de opkomst ziet dat er sprake is van betrokkenheid: *"Het kost tijd, je krijgt er niets voor en toch zijn mensen er"*. Daaruit kan je opmaken dat mensen betrokken zijn bij dit traject.

De bijeenkomst start met twee deelnemers die iets over hun eigen plannen vertellen. Vervolgens heeft een ambtenaar van de gemeente een presentatie gegeven van het verhaal wat er tot dusver samengesteld was. Hiermee bedoel ik de input van de twee voorgaande bijeenkomsten dat door het transitieteam samengebracht is tot in eerste instantie drie leidende principes en vier karakteristieken. Het idee hierachter was dat vanuit de karakteristieken gekeken werd naar hoe ziet dit eruit in de toekomst, maar eerst werd deze verwerkingslag van input vanuit de vorige bijeenkomsten besproken met de deelnemers. In afbeelding X zijn de karakteristieken te zien. Onderaan staat per karakteristiek een paar kernwoorden die gebruikt zijn ter inspiratie tijdens de opdracht in deelgroepjes. Van links naar rechts: ruimtelijk, sociaal, technologie en governance.



KARAKTERISTIEK

TRANSITIEPAD

RUIMTELIJK

TECHNOLOGIE

SOCIAAL

CULTUUREEL GOVERNANCE

TRANSITIEPAD

WAT HOE LWIE

ROTTERDAM 2040.....

ECONOMISCH VITAAL
 MAATSCHAPPELIJK VERBANDEN
 MAATSCHAPPELIJK VERBANDEN
 PLEZIER
 KNOELEN
 GEED VERBANDEN
 WARMER
 ONTHOUDEN
 LIGGEN

LEIDENDE PRINCIPES ROTTERDAM 2040.....

- 1) MENS CENTRAAL
- 2) MOBILITEIT IS VERBODEN
- 3) STAD NIET THEGEBIJD TOT DE SAMENLEVING

doorwaadbaar
 dereen-naar-buiten
 ontmoeting woonstad
 aangenaam
 kwaliteit menselijke maat
 leefbaar

Verhanden
 beweging
 sociale mobiliteit
 dienst-economie
 gezond-educatie
 verwerken

vrijheid
 kansrijk
 sociale mobiliteit
 toegang
 wijkeconomie

multimodaal
 elektrische
 mobiliteitsdienst
 zelfindelen
 watervervoer
 slimme-informatie

Zwermen
 iderschap
 comfortzone
 toe-eigenen
 keuzes
 verschillig
 verstoren

Nadat er gepresenteerd was werd er met de groep in gesprek gegaan of zij zich hierin herkennen en of er nog iets ontbrak. Vanuit de groep werd aangegeven dat het tweede en derde principe erg op elkaar lijken en dat met drie twee meer lading kan krijgen. Het verhaal gaat verder met twee leidende principes: de mens centraal en mobiliteit verbindt, de deelnemers van de arena maken het verhaal. Uit deze terugkoppeling blijkt ook dat er een gedeelde metafoor is tussen de deelnemers. Een van de deelnemers gaf het volgende aan: *“Ik kan verbinding wel laden omdat ik er de vorige keer bij was. Abstract begrip maar je bedoelt er heel veel dingen bij..”* De deelnemer die er deze bijeenkomst voor het eerst aanwezig was beaamde dit: *“ik was er niet bij, verbindend is een beetje open deur, maar ook weer niet”*. Het principe van mobiliteit verbindt is voor deze groep helder, maar voor een buitenstaander niet. De rol van de arena leider hierin is om het gesprek te leiden, verbindt meningen van deelnemers aan elkaar en zorgt dat er eenduidig verder gegaan kan worden: *“..wat we willen doen is beelden aanscherpen. Dimensies een slag scherper maken. Hoe ziet het eruit? Maar benoem ook de omslagen? Waar moeten we af of wat is er niet meer”*. Met zo'n soort uitspraak zorgde de arenaleider ervoor dat iedereen weer scherp was, een onderwerp werd afgesloten en verder gedacht werd. Ook lokte hij reactie uit, een deelnemer zei het volgende: *“Moeten meer stopborden komen omdat we ons snel kunnen verplaatsten”*. Waarop de arenaleider reageerde met: *“Maar ik wil juist sneller op de fiets”*. Door dit soort uitspraken werd het beeld van een individu met de groep scherper gesteld. Meer stopborden, zodat we stil staan in de stad, genieten van de stad en stad als verblijfplaats.

De karakteristieken en leidende principes werden besproken. Daarna werd de groep in vier groepen verdeeld die voor elke karakteristiek het transitiepad gingen tekenen. Hierbij word een droombeeld/ideaalbeeld beschreven en het pad daarnaartoe. Welke stappen door de tijd zijn nodig, welke mensen zijn daarvoor nodig en welke 'bommetjes'. Met bommetjes werden de gebeurtenissen bedoeld die ervoor kunnen zorgen dat ineens heel snel iets verandert. Binnen de groep kwamen mensen tot een perspectief op één van de karakteristieken. Wat een van de respondenten opmerkte is wel dat deelnemers met een gelijkgestemde agenda elkaar opzoeken. Dit heeft wel invloed op de mate waarin er een gezamenlijke taal ontstaat. Een van de deelgroepjes ging aan de slag met technologie/digitalisering. De 'experts' zoeken elkaar op en hebben een gezamenlijke taal, kennen de vaktermen, begrijpen elkaars metaforen. Op het moment dat er met de groep als geheel dit terug werd gekoppeld, merkte je dat het lastig was om dit terug te vertalen. Een van de respondenten geeft in het interview ook aan: *“hoe sommige mensen praten, ik merk dat ik moeite heb om het te verstaan”*. Als voorbeeld het gebruik van de afkorting AI (artificial intelligence). De groep vertelde het door hun opgestelde verhaal, maar voor andere deelnemers zegt de afkorting AI niets. Ook hier speelde de arenaleider een rol om letterlijk een vertaalslag te maken of opheldering te vragen over hetgeen dat werd gezegd.

Ter afsluiting werd er voor de groep een gesprek aangegaan over de uitkomsten. Dit was niet in presentatie vorm maar in de vorm van een gesprek. Opvallend is dat de deelnemers op grote lijn wel hetzelfde perspectief hebben, dat komt bijvoorbeeld aan de orde als het gaat over de mens centraal. Onderstaand een fragment uit het gesprek waarbij tijdens de terugkoppeling blijkt dat ondanks dat de groepjes het over een ander onderwerp hadden zij toch eenzelfde element bespreken:

MR: *Op basis van behoefte ik of wij zijn, dan behoeften bevredigen. Niet een wij of ik construct, geen hokjes, geen regels.*

BP: *Die discussie hadden wij ook, collectieve waarde is ook individuele vrijheid.*

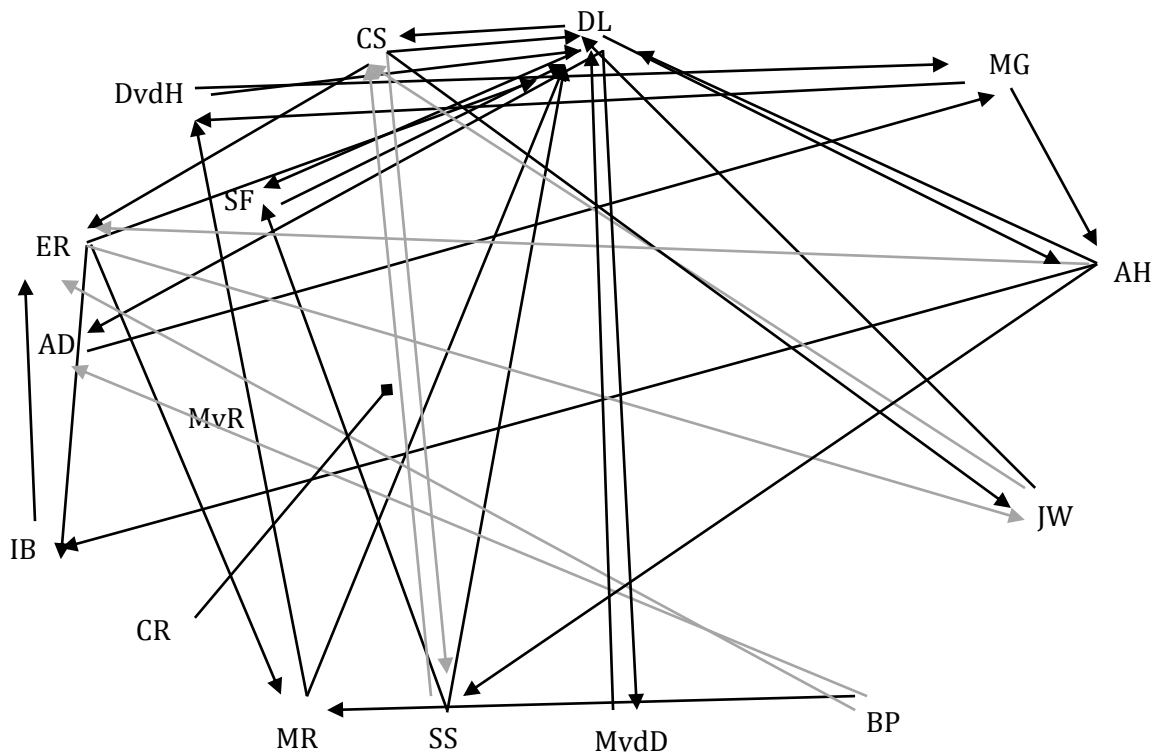
Op het moment dat het concreter werd op idee niveau zijn verschillen en persoonlijke voorkeur duidelijker zichtbaar. Het gaat in onderstaand fragment over hoe maak je ruimte voor de mens in de stad:

SS: *Wij hebben het heel concreet vertaald, minder ruimte voor auto's. Elka jaar ruimte voor de auto met 4% terug brengen.*

CS: *Botsing bij ons, zij wilde minder auto, ik wil meer auto.*
 SS: *wij willen meer ontmoetingsruimte.*
 CS: *Ik wil meer auto.*

Een andere rol die de arenaleider in neemt is het vormen van iets bruikbaar. Een van de deelnemers geeft aan dat het politiek gestel afgeschaft moet worden. De arenaleider reageerde hierop met dat het wel constructief moet zijn en noemde een aantal andere opties zoals burgerfora. Een ander onderwerp dat aan de orde kwam tijdens deze terugkoppeling was ruimte in de stad en hoe dit ingedeeld wordt. Hier hadden verschillende groepen wel ideeën over, maar zodra het over de auto ging was men het niet eens: *“Ik wil graag auto blijven rijden in Rotterdam dan geen stad meer voor mij?”* Dit was de reactie van een deelnemer op het idee van het groepje ruimtelijk om 50% van de autoruimte voor ontmoeting te maken. De arenaleider sluit het gesprek af en vertelde hoe het vervolg na de zomer gaat verlopen. Door de zomer heen is er door het transitieteam een verwerkingsslag gemaakt waarbij de input uit de drie bijeenkomsten samen is gebracht tot een verhaal. Aan het einde van de zomer worden de deelnemers uitgenodigd om hierover in gesprek te gaan en dit verhaal aan te scherpen. Het vervolg wordt dan dat het verhaal naar buiten wordt gebracht. Hier wordt mee bedoeld dat deze visie gepresenteerd wordt aan derden. Daarnaast komt er een verbredingsbijeenkomst waarbij ‘nieuwe’ mensen aan kunnen sluiten.

Onderstaand figuur 14 geeft een weergave van de interactie. Dit figuur is minder overzichtelijk dan de vorige twee gelijke figuren omdat er meer sprake was van onderling contact.



Figuur 14: Interactie tussen arenaleden derde bijeenkomst

Dat de rol van de arenaleider minder aanwezig was komt naar voren uit de reactie van een deelnemer die voor het eerst deelnam. Hij werd naar zijn mening over de rol van de arenaleider gevraagd en gaf aan dat hij niet wist wie er op Chris Roorda na bij DRIFT hoorde: *“ja oke dan was*

toch.. oo dat was toch drift. O ja nou nee ik.. geen mening kan dat ook. Ik kan er niks van zeggen. Punt 1 wist ik tot nu toe niet wie dat was, dat is niet zo handig". Dit had ook te maken met het ontbreken van een voorstelrondje, maar ook omdat de rol van de arenaleider summier was. De arenaleider was niet nadrukkelijk aanwezig tijdens het eerste gedeelte. Bij het terugkoppelen wat meer om te zorgen dat het gesprek ergens naartoe leidde, namelijk de uitkomsten van de deelgroepjes.

Na deze bijeenkomst heeft er een verwerkingsbijeenkomst plaatsgevonden, met als doel alle verkregen input samen te brengen tot een verhaal dat na de zomer getoetst kan worden aan de deelnemers. Om tot dit punt te komen is per karakteristiek gekeken naar de rol van de twee leidende principes daarbij. Aan de uitkomst daarvan wordt nog gewerkt.

De laatste twee fases in dit traject zijn lanceren en activeren, dit is nog niet van toepassing en kan daarom niets over gezegd worden op dit moment.

Verloop van proces

Bij de eerste arena bijeenkomst was er nog geen verhaal, alleen vijftien mensen met hun eigen perceptie op het Rotterdamse mobiliteitsvraagstuk. Na drie bijeenkomsten is er input waarvan het transitieteam een gedeeld verhaal maakt. Hoewel tijdens de eerste bijeenkomst leek dat er veel verschil zat tussen de ideeën van de deelnemers. Mensen die 'anti auto' zijn of juist pro fiets, die de nadruk leggen op sociale mobiliteit of juist op economie. Zijn er toch twee leidende principes ontstaan waarin alle deelnemers zich kunnen vinden: mobiliteit is verbindend en de mens staat centraal.

Wanneer er terug gekeken wordt van het startpunt naar de huidige fase waarin het proces zich bevindt is een grote ontwikkeling te zien ook qua contact tussen de deelnemers. *"..de tweede bijeenkomst was er wel iets meer interactie. Ik denk dat dat ook logisch is want de eerste bijeenkomsten ken je elkaar niet of nauwelijks. En de tweede bijeenkomst er was misschien iets meer interactie, ook wel de structuur van de groep want we moesten in groepjes werken. Dus er was automatisch meer interactie. Maar je merkte dat bij de eerste keer niemand elkaar kende. De tweede keer wel, dat helpt".* Bij aanvang van de tweede en derde bijeenkomst zie je dat mensen elkaar begroeten en ook informeel het gesprek aangaan. Door de arena bijeenkomsten is een eerste verbinding gelegd. Tussen sommige actoren is dit sterker dan tussen anderen. Zo zijn er ook twee actoren die nu wekelijks elkaar zien voor een gezamenlijke businesscase. Ook nemen de deelnemers deel aan de activiteiten van de ander, bijvoorbeeld een fietstocht die georganiseerd werd of de uitnodiging van iemand van DRIFT om langs te gaan in Gent waar zij eerder een soort gelijk traject hebben gedaan.

Door de bijeenkomsten heen zag je een verandering wat betreft de groeps cultuur. Een van de deelnemers zei: *"Ik denk dat je wel ziet dat posities een beetje veranderen. He dat daar waar de meer nadrukkelijkheid bij bepaalde mensen zat in de eerste bijeenkomst ontstaat er dan een soort andere positie in de laatste bijeenkomsten dus dat ontwikkelt zich".* Dit heeft deels te maken met het eigen verhaal wat iedereen kwijt wilt, een van de respondenten gaf aan *"ik denk dat als andere mensen al zeggen wat jij had willen zeggen dan is het ook prima".* Waardoor iemand minder nadrukkelijk aanwezig kan zijn. Een andere respondent benadrukt dat het niet zozeer om posities gaat: *"kennis is macht en dat is het mooie. Iedereen wilt iets toedragen".* Hierbij gaf de respondent aan dat iedereen in de groep hart voor Rotterdam heeft.

Vervolg

De deelnemers willen allemaal verder gaan met dit proces, wel moet men nu *"uit de sfeer van leuke ideeën stappen en iets doen, dan gaat ook het vrijblijvende er vanaf".* Het verhaal moet concretere en de deelnemers willen iets gaan doen. *"Doelen bepalen en gaan".* Uit de interviews komt naar voren

dat mensen toch wel waarde hechten aan het samenkomen. Elkaar online en individueel weten te vinden komt ook naar voren maar over het algemeen (aantal noemen) zou men wel zo'n een á twee keer per jaar bij elkaar willen komen.

De deelnemers zouden stoppen als het proces niets zinnigs oplevert of het een zinloze discussie wordt. Een andere reden om te stoppen dat twee van de deelnemers noemen zijn de thema's, die moeten hun wel aanspreken. Een ander aspect is tijd, het is vrijwillig en dit doen zij naast andere dingen. *"In deze zijn het typische bijeenkomsten, je bent een beetje nieuwsgierig, wilt een beetje netwerken, het is wel de moeite waard om te gaan. Maar elke maand dan neemt ook het veel tijd in je agenda, want je bent wel een halve dag kwijt"*. De rol die tijd van mensen speelt zie je ook terug in de aanwezigheid. Op basis van de bijeenkomsten en de interviews zou je kunnen stellen dat er veel betrokkenheid is en energie in de groep zit. Toch blijkt dat er van de 21 mensen die uitgenodigd zijn en zijn geweest, er maar vijf deelnemers zijn die alle drie de bijeenkomsten zijn geweest. Drie deelnemers zijn later pas uitgenodigd, maar een aantal konden de tijdstippen waarop de bijeenkomst gehouden werd niet vrij maken. Hierbij werd wel aangegeven dat ze het jammer vonden dat ze niet konden komen.

Rol gemeente

De gemeente is de initiator van dit proces, zorgt samen met DRIFT voor de inhoud en organiseert de bijeenkomsten. Aan de deelnemers is gevraagd wat zij van de rol vinden die gemeente nu in genomen heeft, maar ook hoe dat in de toekomst zou moeten zijn. De deelnemers zijn positief over de rol die de gemeente de afgelopen periode ingenomen heeft: *"Ondersteunende rol, goed als je kennis van andere wilt gebruiken dat je zelf op de achtergrond blijft"*. Een andere respondent zei: *"Ik vind dit de manier waarop dit gebeurd is heel veel belovend, tegelijkertijd weet ik dat dit stap één is van een heleboel stappen"*. Naast de ondersteunende rol gaat het dus ook over het openstaan voor deze werkwijze. Opmerking die hier wel bij gemaakt werd is dat er wel behoefte is aan terugkoppeling. Wat gebeurd er met de input, wat wordt er binnen de gemeente mee gedaan. Los van dat de manier hoe de gemeente zich opstelt wordt gewaardeerd komt het wel naar voren dat het niet voor iedereen duidelijk is wat de rol van de gemeente is, wat hun visie op het vraagstuk is en waar dit proces heen moet.

5. Analyse

In dit hoofdstuk is er gekeken naar de variabelen uit het theoretisch kader, in welke mate deze te herkennen zijn in het proces en de verbanden tussen de variabelen. Daarnaast is er gekeken naar de overeenkomsten en verschillen tussen wat uit de theorie komt en wat voor de deelnemers van de arena belangrijk is voor het institutionaliseren van het netwerk.

5.1 Interactie

Vanuit de theorie wordt gesteld dat interactie invloed heeft op het institutionaliseren van het netwerk doordat het invloed heeft op het ontstaan van regels, een eigen taal en een gedeelde perceptie. Om deze reden is naar de interactie gedurende de bijeenkomsten gekeken om zo in kaart te kunnen brengen of er sprake is van verandering in interactiepatronen. Wat opvalt, is dat er in de loop van de tijd meer in het algemeen naar de groep of gericht naar andere actoren gepraat werd, in plaats van richting de arenaleider. De arenaleider springt wel in op antwoorden van de deelnemers. Het verschil met de eerste arena is dat de arenaleider minder snel hoeft in te springen: niet na elke reactie het gesprek verder helpen maar de deelnemers eerst op elkaar laten reageren. Ook stellen de deelnemers vragen aan de groep, dit was in de eerste bijeenkomst niet aan de orde. Er is meer directe interactie tussen de deelnemers.

Gedurende de periode waren er drie formele contactmomenten, dit was tijdens de bijeenkomsten. Uit de interviews blijkt ook dat mensen elkaar buiten de bijeenkomsten opzoeken. Dit gebeurde zowel digitaal (email, twitter) als face to face ('koffiepraatje'). Maar er zijn ook een aantal mensen die deelnemen aan dezelfde bijeenkomsten of aan elkaars activiteiten. Er is sprake van herhaaldelijk contact. Gedurende dit herhaaldelijke contact is gewerkt aan een gedeelde perceptie. Op basis van de gesprekken tussen (wisselwerking) de deelnemers is door het transitieteam de input verwerkt tot een vervolgstap. Gedurende de bijeenkomsten zijn er geen conflicten geweest, en was er sprake van wederzijds begrip.

Interactie heeft een grote invloed op het creëren van een gedeelde perceptie, doordat er op meerdere momenten hierover gesproken werd kon er iets nieuws gecreëerd worden. Wanneer de deelnemers niet met elkaar in gesprek hadden gegaan, hadden zij ook hun eigen beeld niet kunnen verbreden en was er geen sprake geweest van een gedeeld beeld. Het hebben van herhaaldelijk contact zorgt er ook voor dat de gezamenlijke taal is ontstaan. Zonder hierover in gesprek te gaan zouden we te maken hebben gehad met zeventien werkelijkheden die niet op elkaar afgestemd zijn. Ook heeft interactie invloed op vertrouwen. Doordat er herhaaldelijk contact is zijn de deelnemers meer open en daardoor durven zij meer te vertellen of van zichzelf te laten zien.

5.2 Vertrouwen

Zoals zojuist aangegeven was er sprake van wederzijds begrip, voor de perceptie van de ander maar ook voor de intenties van de ander. Binnen deze groep mensen was er geen sprake van wantrouwen. Dat er vertrouwen is kwam naar voren uit het de observatie dat deelnemers zich kwetsbaar op durfden te stellen, zij namen risico's door zich open te stellen. Ook werd er geen opportunistisch gedrag vertoond, niemand zat zichtbaar voor eigen gewin maar om een bijdrage te leveren aan het proces. Doordat iedereen geselecteerd is voor deze groep, vertrouwden de deelnemers erop dat de intentie van de ander goed is, er is sprake van intentioneel vertrouwen. Er heerste een open sfeer vanaf de eerste bijeenkomst, vanuit de interviews gaven respondenten aan dat dat beïnvloed werd doordat uiteindelijk iedereen dezelfde stip op de horizon heeft: een prettig, leefbaar Rotterdam. Er werd ervaren dat de deelnemers weten waar iedereen voor zit en waar naartoe gewerkt werd. Dit is ontstaan tijdens de voorstel rondes tijdens de eerste en tweede

bijeenkomst waarbij de deelnemers aangaven wie ze waren, wat ze deden en waarom ze deelnamen. Ook konden de deelnemers door middel van de quotes iets van zichzelf en hun mening laten zien zonder zichzelf direct aan een standpunt te verbinden. Tijdens de discussiemomenten werden meningen open en eerlijk gegeven. Een andere factor die invloed heeft op het vertrouwen is het vrij kunnen denken, omdat men vrij kon denken in een veilige omgeving en de deelnemers niet afgerekend werden op hun inbreng was hier ruimte voor. Dit is van belang voor bijvoorbeeld deelnemers die al een opdracht hebben van de gemeente Rotterdam en daarom niet zouden durven zeggen wat ze vinden. Wat een van de respondenten terecht aanstipte is dat het zo wel gemakkelijk is om een vertrouwde omgeving te hebben omdat er niets van afhangt. Er werden geen afspraken gemaakt of toezeggingen gedaan.

De deelnemers waren zich ervan bewust dat iedereen eigen belangen had bij dit traject. Maar eigen gewin/opportunistisch gedrag was volgens de deelnemers geen sprake van. Er werd gesproken van grote betrokkenheid bij de stad of hart voor Rotterdam. Daarnaast stellen alle deelnemers dat het een kwestie is van halen en brengen. Iedereen had een reden om mee te doen, bijvoorbeeld voor het uitbreiden van zijn of haar netwerk of het vergroten van eigen kennis. Maar tegelijkertijd bracht iedereen ook iets mee, bijvoorbeeld kennis.

Van Meerkerk en Edelenbos omschrijven ook als mate van vertrouwen 'feeling a good connection with the other actors'. De actoren geven aan dat er tussen sommige mensen een band is ontstaan, die er voor de arenabijeenkomsten niet was. Wat naar voren komt is dat de deelnemers er naar uit zagen om naar een bijeenkomst te gaan, ook vanuit de gemeente. Of afspraken nagekomen worden weet men nog niet, maar mogelijk komt dit wel aan de orde op het moment dat er echt gestart gaat worden met activiteiten. Wat respondenten ook aangeven is dat men dan commitment uit moet gaan spreken.

Er is vertrouwen binnen deze groep, dit is met name gecreëerd door de veilige omgeving zowel fysiek, door niet binnen 'de torens' van de gemeente te gaan zitten, als qua sfeer door het transitieteam. Door de veilige omgeving is er een open sfeer waarbij mensen risico durven te nemen en zich kwetsbaar op durven te stellen, door hun mening te geven, ideeën te pitchen, maar ook agenda's op tafel te leggen.

Dat vertrouwen voor een opensfeer zorgt heeft een positief effect op de ontwikkeling van een gedeelde perceptie omdat de deelnemers hun eigen onderwerp, interesses, waarden in durven en kunnen brengen. Omdat mensen open en eerlijk waren konden er stappen gemaakt worden, zo is er een zeer korte tijd (drie bijeenkomsten) toch input voor het verhaal van de transitie. Door de veilige omgeving gaan mensen het gesprek met elkaar aan en kan er een gezamenlijke taal ontwikkeld worden.

5.3 Netwerkmanagement

In dit proces werd de rol van netwerkmanager door het transitieteam opgepakt. DRIFT heeft een belangrijke rol gespeeld in dit traject door het proces te managen. Vooral de rol van de arenaleider (Derk Loorbach) werd als prettig ervaren en heeft invloed gehad op de vorming van het proces en de groep. Er is een sceptische kijk op de rol van de ambtenaren over het algemeen, maar de rol in dit proces werd als positief ervaren. In dit geval nam de gemeente een rol in op inhoud en kennis. De sceptische kijk van de deelnemers komt overeen met wat Teisman en Klijn stellen, de overheid ziet in dat samenwerking nodig is maar neemt niet de consequenties. In dit geval is dat niet zo, de gemeente geeft veel ruimte voor deze arena, ruimte qua tijd van ambtenaren en financiële middelen. Maar ook de ruimte om dit buiten de politiek om te doen. Zoals aangegeven in de theorie laten zij procedures, regels en controleprincipes los, en ontwikkelen mogelijkheden voor participatie.

Voor het vervolg geven de deelnemers aan dat er wel iemand moet zijn die richting geeft. Voor een gedeelte aan het proces en de inhoud, maar ook voor het organiseren van bijeenkomsten. Deze persoon of personen moet(en) dan wel drager zijn van de visie. Een verbinder met lef.

Dat iemand in deze rol nodig is blijkt uit de invloed die netwerkmanagement, de combinatie van DRIFT (in het bijzonder de arenaleider) en de gemeente, heeft op de andere condities. Allereerst de invloed van netwerkmanagement op groeps cultuur. Arenaleider bracht verschillende percepties bij elkaar en door de verwerkingsbijeenkomsten werd hier een groepsvisie van gemaakt. De gedeelde perceptie werd bevorderd door de dingen die deelnemers zeiden aan elkaar te koppelen of naar een hoger niveau te tillen. De netwerkmanager speelde ook een rol bij het bevorderen van een gezamenlijke taal. Hij schakelde tussen actoren om antwoorden te verbinden met elkaar. Maakt vertaal slag van de boodschap van de ene deelnemer en verbindt dit aan de ander. Zorgde dat metaforen en vaktermen die gebruikt worden duidelijk worden door scherp te stellen wat een zin in deze context betekend. Daarnaast werd ook de discussie uitgelokt, mensen worden op deze manier gedwongen om verder te kijken. De rol die de gemeente inneemt zorgt ervoor dat dit proces allereerst mogelijk is, maar daarnaast ook juist doordat zij niet hun eigen visie doordrukken dat er ruimte is voor het verhaal van de groep. Zij dachten mee in plaats van iets voor te leggen. De rol van DRIFT is meer om te zorgen dat men bij elkaar komt in het gesprek wat ervoor zorgt dat er gedeelde metaforen en vaktermen ontstaan. Mens centraal en mobiliteit verbindt hebben bijgedragen aan het groepsgevoel, het zijn 'de' twee leidende principes van deze groep. Doordat deze principes tijdens de bijeenkomsten opgesteld zijn voelt dit als van de groep.

Uit de theorie blijkt dat netwerkmanagement invloed heeft op interactie, die zie je ook terug in de overzichten van de bijeenkomsten. De arenaleider leidt de discussie en prikkelt de deelnemers om iets te zeggen of om te reageren op elkaar. Bij een stagnerend gesprek kan de arenaleider kan dit oppakken en koppelen aan een iets wat een ander zegt. Activiteiten die vanuit het netwerkmanagement komen die de interactie beïnvloeden zijn allereerst het bij elkaar komen, maar ook werken in deelgroepjes en de informele momenten creëren tijdens pauzes.

5.4 Groeps cultuur

Voordat er binnen een netwerk handelingspatronen ontstaan moet er in dit geval eerst een verhaal zijn voor de deelnemers daarnaar kunnen gaan handelen. Het verhaal werd gemaakt met een bepaalde groep, de mobiliteitsarena. De groep heeft zich ontwikkeld door de opensfeer, die tijdens de eerste bijeenkomst was ontstaan. Tijdens de eerste bijeenkomst door de voorstelronde was duidelijk met welke visie mensen in de arena zaten. Binnen de groep namen mensen geen uitgesproken rol aan, wel hebben zij voor zichzelf bepaald waar ze voor staan of wat willen ze doen. Dit kwam gelijk tot uiting.

Met een gedeelde perceptie en een gezamenlijke taal ontstaat er een groepsgevoel, omdat de deelnemers dezelfde richting op willen, zij begrijpen elkaar en elkaars standpunt. Betrokkenheid speelt hierbij ook een rol, betrokken bij de bijeenkomsten, maar ook input leveren. Dit groepsgevoel leidt tot bepaalde gebruiken: telefoon op stil, komt op tijd, begroet de andere deelnemers.

5.5 Gedeelde perceptie

Op de vraag of er sprake is van een gedeelde perceptie werden door de respondenten verschillende antwoorden gegeven. Gezien het verhaal wat nu door het transitieteam (in samenwerking met de deelnemers) gemaakt is, zou gesteld kunnen worden dat er sprake is van een gedeelde perceptie op hoofdlijnen. De deelnemers kunnen zich allemaal vinden in de twee leidende principes. Op het

moment dat het concreter wordt zullen er verschillen ontstaan, het merendeel van de respondenten geeft aan dat iedereen er toch met zijn eigen bril naar kijkt. Maar de bereidheid om dus een stap terug te doen van de eigen perceptie is er. Er is hier nog een vervolgstap te maken, wat wordt het verhaal van de groep en kan iedereen zich daarin vinden. Tot dusver zijn tijdens de bijeenkomsten de urgentie, droombeelden en omslagen wel besproken maar de projecten die daaruit voortkomen nog niet. Tijdens de bijeenkomsten heeft iedere deelnemer bijgedragen aan het gezamenlijke beeld. Dit doordat zij allemaal aanwezig waren en inbreng hadden. Zij hebben eigen kennis en ervaring meegebracht en opengesteld voor de andere deelnemers. Hieruit blijkt de bereidheid die de deelnemers hadden om mee te werken. Vanuit de theorie wordt gesteld dat een gedeelde perceptie nodig is om tot een gelijke oplossing te komen. Uit deze casus blijkt dat er in bepaalde mate beelden gedeeld worden, maar er is niet één probleem oplossingscombinatie na drie bijeenkomsten.

5.6 Gezamenlijke taal

Een gedeelde of gezamenlijke taal is een aspect van groeps cultuur, doordat de deelnemers interacteren gaan zij dezelfde termen, metaforen, uitdrukkingen en afkortingen gebruiken. Er is sprake van een gezamenlijke taal, dat blijkt onder andere uit de termen die de deelnemers gebruiken. Doordat het in hoofdlijnen een specifiek onderwerp betreft namelijk mobiliteit, gebruikte men veelal dezelfde woorden. Er zat wel verschil in wat bepaalde woorden voor iemand betekenen. Het gezamenlijk opstellen van het verhaal gedurende de bijeenkomsten heeft eraan bijgedragen dat begrippen scherp gesteld konden worden, zodat inhoud van een bepaalde metafoor gelijk is voor alle deelnemers. Er is als groep een bepaalde betekenis toegekend aan woorden die voor een buitenstaander iets heel anders kan betekenen.

Over het algemeen kan gesteld worden dat er een gezamenlijke taal is ontwikkeld, na drie bijeenkomsten weten de deelnemers wat er met welke term bedoeld wordt. Wat nog niet gedeeld werd is het abstractie niveau. De wijze waarop een deelnemer naar het vraagstuk kijkt bepaald ook de wijze waarop hij of zij het gesprek aan gaat. Er zijn een aantal deelnemers die op systeemniveau kijken naar het vraagstuk. Andere deelnemers zijn direct heel praktisch. Dus het niveau waarop iemand kijkt is bepalend voor de betekenis die iemand geeft aan een woord. Er zijn na drie bijeenkomsten afspraken over bepaalde termen, maar dit geldt niet voor alle termen. De twee leidende principes kunnen gezien worden als gedeelde indicatoren voor dit proces.

5.7 Institutionaliseringsgraad

Er is gekeken naar de mate waarin het netwerk op dit moment geïnstitutionaliseerd is. Op dit moment is er een geen sprake van bepaalde gewoonten, zeden of instituties. Er zijn een aantal gebruiken naar voren gekomen. Deze worden niet door alle respondenten erkend. Er is geen sprake van consequenties wanneer niet naar deze gebruiken gehandeld werd. Een aantal respondenten kennen wel waarden toe aan deze gebruiken. Er is een ontwikkeling te zien van wij-gevoel maar er is geen sprake van een cultuurpatroon.

5.8 Motieven

Bovenstaande variabelen zijn de vanuit de theorie geselecteerde condities voor het institutionaliseren van een netwerk. De respondenten vinden een gedeelde visie van belang, deze moet vastgelegd worden. Op dat moment wordt het één verhaal waar de deelnemers voor staan. Op deze manier wordt het minder vrijblijvend en is de eerste stap naar het concrete handelen gemaakt. Vervolgens moet er een bepaald startpunt zijn waarbij commitment wordt uitgesproken. Voor nu zou een stap zijn die gemaakt moet worden het concreter worden van het verhaal wat er nu ligt en daadwerkelijk gaan handelen zodat er resultaten komen. Een ander aspect wat aangegeven werd is het netwerk uitbreiden, bijvoorbeeld door het mobiliseren van eigen achterban. Leiderschap is ook

belangrijk, er zou iemand op moeten staan die de visie bewaakt, maar ook zorgt dat de deelnemers bijvoorbeeld twee keer per jaar bij elkaar komen. Er moet sprake zijn van een goed geleid proces op inhoud en doel door een verbinder met lef.

Opvallend is dat vanuit de gemeente het belang van de mensen in het netwerk aangegeven werd, dat het begint met de energie en drive van mensen. Dat het interessant moet blijven om deel te nemen, zijn ze interessant genoeg voor elkaar, zijn er interessante dingen om te doen. Maar ook blijkt van waardering, bijvoorbeeld door een goed diner.

5.9 Relaties

In paragraaf 2.4 werd het conceptuele model weergegeven met daarin de relaties tussen de variabelen. Daaruit kwam naar voren dat netwerkmanagement invloed had op interactie en groeps cultuur. Op basis van deze analyse lijkt het dat door de inzet van het transitieteam er in de eerste plaats interactie heeft plaatsgevonden. Daarnaast heeft het ook invloed gehad op het creëren van de een gedeelde perceptie en een gezamenlijke taal. De gedeelde perceptie kon aan gewerkt worden door de openheid, zoals uit de analyse naar voren komt is dat de rol van vertrouwen. Vertrouwen is ontstaan doordat de deelnemers met elkaar in gesprek gingen, dus de relatie tussen interactie en vertrouwen is ook aanwezig. De relatie tussen interactie en groeps cultuur is ook aanwezig, zonder het interacteren hadden deze deelnemers niet met en tot elkaar gekomen in deze setting.

6. Conclusie

Deze scriptie gaat over een transitie op het gebied van mobiliteit. De gemeente Rotterdam wilde deze transitie in gang zetten door in samenwerking met DRIFT een mobiliteitsarena op te zetten. Vanuit de gemeente is gevraagd hoe je ervoor zorgt dat dit een groep wordt waar mensen bij kunnen en weg kunnen maar het toch blijft bestaan. Deze casus is onderzocht middels een kwalitatief onderzoek in de vorm van participatieve observaties tijdens de arena bijeenkomsten, documentonderzoek en diepte interviews met dertien deelnemers. De onderzoeksvraag die beantwoordt dient te worden is: *Wat zijn de condities voor institutionalisering van het mobiliteitsnetwerk rondom het mobiliteitsvraagstuk in Rotterdam?* Vanuit de theorie is er gekeken welke condities zorgen ervoor dat (geïnstitutionaliseerde) handelingspatronen ontstaan en vanuit de empirie is gekeken in hoeverre die de afgelopen periode ontwikkeld zijn en hoe de deelnemers aan de arena dat zelf zien. Met andere woorden hoe wilt de groep verder.

Uit de analyse komt naar voren dat deze groep verder wilt gaan met dit proces, maar op dit moment is er nog geen sprake van een geïnstitutionaliseerd netwerk. Het is een groep mensen dat bij elkaar komt, maar als er nu geen sturing meer zou zijn valt het uiteen. Om tot een geïnstitutionaliseerd netwerk te komen moet er dus sprake zijn van handelingspatronen (in de vorm van gebruiken, normen, instituties). Er zijn tijdens de afgelopen drie bijeenkomsten een aantal gebruiken ontstaan. De deelnemers komen naar de bijeenkomsten, doen actief mee (komen iets brengen), luisteren naar en elkaar en reageren op elkaar. In twee maanden tijd is er vanuit niets een groep ontstaan met een gedeelde perceptie en gezamenlijke taal. Om te blijven bestaan is het zaak dat deze condities blijven of versterkt worden. Dus een hogere mate van gedeelde perceptie of gezamenlijke taal. Daarnaast is vertrouwen nodig als basis voorwaarde om een netwerk te kunnen zijn. Om tot stabielere handelingspatronen te komen zijn netwerkmanagement en interactie belangrijke condities om het netwerk te beïnvloeden. Hieronder zal toegelicht worden waarom deze condities bijdragen aan het institutionaliseren.

Allereerst netwerkmanagement, DRIFT heeft een belangrijke rol gespeeld in het proces. Het netwerkmanagement heeft invloed op de andere condities. Door netwerkmanagement strategieën in te zetten om interactie te beïnvloeden draagt netwerkmanagement indirect bij. Ook door de verschillende termen die deelnemers gebruiken bij elkaar te brengen draagt netwerkmanagement bij aan het creëren van een gezamenlijke taal. Het actief verbinden van de netwerkmanager draagt indirect bij aan het institutionaliseren.

Interactie heeft bijgedragen aan het institutionaliseringsproces doordat door het interacteren zij tot een gedeelde perceptie hebben kunnen komen. Ook had er geen gezamenlijke taal kunnen ontstaan wanneer men niet met elkaar in gesprek was gegaan. De deelnemers zijn toe aan een vervolg stap maar het verhaal is nog niet klaar. Gezamenlijke taal en gedeelde perceptie zijn van belang omdat dit ervoor zorgt dat men op een lijn zit en dat daardoor handelen in de volgende fase volgens de gebruiken van deze groep gaan zodat er bepaalde patronen kunnen ontstaan. De gedeelde perceptie (het verhaal) moet nu vertaald worden in concrete doelstellingen. Op basis van die doelstellingen kunnen de deelnemers binnen het netwerk gaan handelen, door experimenten te gaan doen, maar ook door verbreding en verbinding te zoeken op bepaalde thema's.

Een belangrijke conditie die ervoor gezorgd heeft dat de interactie om tot een gedeelde perceptie en taal te komen mogelijk was is vertrouwen. Doordat er sprake is van een veilige omgeving waren mensen open. Deze openheid zorgt er weer voor dat mensen elkaar vertrouwen omdat zij zien dat de intenties van de ander goed zijn. Vertrouwen is een belangrijke conditie omdat het kan dienen als coördinatie mechanisme. Wanneer er geen sprake is van hiërarchische sturing kan vertrouwen hierin bijdragen doordat men een bepaalde verwachting van en naar elkaar heeft. De netwerkmanager kan zich dan focussen op de faciliterende rol, het bij elkaar brengen van de mensen en zoeken van nieuwe verbindingen.

7. Aanbevelingen

De respondenten hebben in de interviews aangegeven wat zij belangrijk vinden om deel te blijven nemen aan dit netwerk of waarvan zij denken dat factoren zijn die ervoor zorgen dat het een duurzaam netwerk wordt. De punten die daarbij genoemd zijn, zijn contact met elkaar, iemand die de groep stuurt, iemand die het proces faciliteert, een gedeelde visie en daadwerkelijk handelen. Deze punten zijn gelijk aan de condities die onderzocht zijn. Op basis van de analyse en conclusie zijn er drie aanbevelingen geformuleerd.

De eerste aanbeveling heeft te maken met de gedeelde perceptie. Het proces is nog niet 'klaar', niet volgens het transitie management traject, daar horen nog een aantal stappen bij. Maar ook volgens de deelnemers zijn er nog stappen te maken, waarbij er eerst een verhaal moet zijn. Op basis van de drie bijeenkomsten en de interviews vooraf is er al veel input, maar zoals uit resultaten naar voren komt verschilt men van mening het moment dat het concreter wordt. Vanuit transitie management is er de stap waarbij het verhaal (gedeelde perceptie) vast gelegd wordt. De aanbeveling hierbij is om bij elkaar te komen als startpunt. Het doel hiervan is om gezamenlijk te bepalen waar dit netwerk staat en waar het voor staat: wat wordt het verhaal (de gedeelde perceptie). Hierbij wordt het verhaal vastgelegd, met daarin de gedeelde perceptie op het mobiliteitsvraagstuk in Rotterdam met daaraan gekoppeld enkele doelen en concrete acties. Het doel van het bij elkaar komen is dat de deelnemers commitment uit spreken voor deze doelstellingen. Doordat de deelnemers zich hieraan committeren mogen deelnemers ook iets van elkaar verwachten. Daarnaast kunnen zij elkaar aanspreken op bijvoorbeeld het uitblijven van prestatie, het wordt minder vrijblijvend.

Uit de interviews blijkt ook dat de deelnemers behoefte hebben aan contact, zowel fysiek het ontmoeten van elkaar als elkaar digitaal weten te vinden (online platform, e-mail). Er werd aangegeven dat het samenkomen met de hele groep gaat niet vanzelf gebeuren. Om die reden zou er iemand moeten zijn die dat faciliteert. Een tweede aanbeveling is daarom het aanstellen van een netwerkmanager. Wanneer de opdracht van DRIFT afloopt is het noodzakelijk dat er iemand is die deze rol gaat vervullen. Dit kan de gemeente zijn, maar zou ook iemand uit de groep kunnen zijn. Uit de interviews komen drie aspecten naar voren die voor de deelnemers hier belangrijk in zijn. Allereerst dat het iemand is die drager is van het verhaal, dus iemand die achter de gedeelde perceptie kan staan. Daarnaast moet de netwerkmanager over bepaalde vaardigheden beschikken, zodat hij of zij daadwerkelijk het proces kan sturen, monitoren en faciliteren. Het derde punt dat naar voren komt vanuit de interviews is dat het iemand moet zijn die door de rest van de deelnemers gerespecteerd wordt. Uit de interviews is meerdere malen naar voren gekomen dat de faciliterende rol van de gemeente gewaardeerd werd. Mijn aanbeveling zou zijn om een of twee mensen van de gemeente deze rol op zich te laten nemen. De netwerkmanager houdt de visie scherp, monitort het proces verloop en zorgt dat de deelnemers bij elkaar komen. Omdat de huidige sfeer als positief wordt ervaren zou iemand van de gemeente die nu al betrokken is naar een geschikte netwerkmanager zijn. Het gaat hierbij niet om een vervangende rol van DRIFT, de nieuwe netwerkmanager hoeft niet te sturen op inhoud, maar om het stimuleren tot inbreng vanuit de groep. Iemand van de gemeente lijkt geschikt omdat het dan iemand is die al achter het verhaal staat en zelf ook hieraan meegewerkt heeft. Daarnaast zou de netwerkmanager in staat moeten zijn om nieuwe mensen aan te trekken zodat het netwerk uit kan breiden. De reden hiervoor is dat het interessant moet blijven voor de deelnemers, het merendeel had als motief nieuwe mensen leren kennen/nieuwe verbindingen leggen.

Een derde aanbeveling is om op korte termijn aan de slag te gaan. Uit de resultaten en analyse blijkt dat er tijdens de bijeenkomsten veel enthousiasme en bereidheid was. Daar tegenover staat wel dat uit de interviews naar voren komt dat er een aantal respondenten zijn die nu een stap verder willen dan het praten alleen. Om dit enthousiasme vast te houden zou ik aan willen raden om kleine dingen te gaan ondernemen om zo ook resultaten te boeken. Dan zien de deelnemers waar ze het voor doen. Tijd speelt voor een aantal mensen wel een rol, dus door resultaat te boeken zie je als het ware een 'return on investment'. Ook werd tijdens de interviews aangegeven dat een reden om te stoppen is als er niets zinnigs uitkomt. Daarom zou het ook zinvol zijn om in ieder geval stappen te maken. Bijvoorbeeld eind 2015 starten met twee experimenten. Omdat niet iedereen interesse heeft in dezelfde thema's de groep in overleg met de gemeente twee onderwerpen laten kiezen. En dan de verbreding op basis van de thema's.

Samengevat zijn er drie acties waarvan de verwachting is dat deze bijdragen aan het institutionaliseren van dit netwerk: een netwerkmanager vanuit de gemeente, bij elkaar komen om commitment uit te spreken voor de gedeelde perceptie en starten met een passende activiteit bij deze perceptie.

8. Discussies

Dit onderzoek analyseert de invloed van een aantal variabelen op anderen, bijvoorbeeld interactie op de ontwikkeling van groepscultuur. Een beperking van dit onderzoek is dat niet gekeken is naar de invloed van groepscultuur op interactie. Of bijvoorbeeld groepscultuur op netwerkmanagement. Om bij de respondenten te toetsen in welke mate de betreffende variabelen aanwezig zijn is er gekeken naar de afgelopen periode (verleden) en het heden. Terwijl de aanbevelingen voor de toekomst zijn, er kan niet gezegd worden dat de geselecteerde condities daadwerkelijk invloed gaan hebben op de institutionalisering.

Een ander discussiepunt is dat dit onderzoek mogelijk gekleurd is omdat het voor een groot gedeelte met interpretatie (van empirische ontwikkelingen en data) te maken heeft, en mijn eigen betrokkenheid bij het transitieproces zeer groot is geweest. Naast aanwezigheid ook mijn eigen interesse in deze groep en ik merk dat ik zelf ook graag zou willen dat dit een succesvol netwerk wordt omdat ik veel potentieel erin zie. Ik heb getracht om mogelijk interpretatie te voorkomen door te zorgen dat de analyse sterk gekoppeld is aan het theoretische kader, en de operationalisatie van de concepten uit het theoretisch kader. Dit bevordert een objectieve analyse, op basis van een vaststaand en transparant conceptueel model. Mijn betrokkenheid bij dit traject heeft naar mijn idee ook voordelen gehad, door de interviews heb ik veel en goede data verkregen doordat alle respondenten open waren over hun kijk op het traject.

9. Literatuur

- Avelino, F., Bosman, R., Frantzeskaki, N., Akerboom, S., Boontje, P., Hoffman, J., . . . Wittmayer, J. (2014). *The (Self-)Governance of Community Energy: Challenges & Prospects*. Rotterdam: DRIFT.
- Bijl-Rodenburg, I. (2015, januari 29). Notitie . *Gespreksnotitie afspraak 4 februari met DRIFT*. Rotterdam, Zuid-Holland , Nederland: Gemeente Rotterdam.
- Birkinshaw , J., & Mol, M. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan Management Review* , 81-88.
- Bovens, M., 't Hart, P., & van Twist, M. (2007). *Openbaar bestuur; beleid, organisatie en politiek*. Den Haag: Kluwer .
- Brans, M., & Rossbach, S. (1997). The Autopoiesis of Administrative Systems: Niklas Luhmann on Public Administration and Public Policy. *Public Administration*, 417-439.
- Bureau binnenstad - Gemeente Rotterdam. (2008). *Binnenstad als City Lounge*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- de Vries, C. (2010). *ANALYSES MOBILITEIT ROTTERDAM*. Rotterdam: Centrum voor Onderzoek en Statistiek .
- Edelenbos, J., van Schie, N., & Gerrits, L. (2010). Organizing interfaces between government institutions and interactive governance. *Policy Sci*, 73-94.
- Erasmus universiteit Rotterdam. (2015). *DRIFT BV (Dutch Research Institute for Transitions)*. Opgehaald van Eur.nl: http://www.eur.nl/informatie_voor/bedrijven/eurholdingbv/werkmaatschappijen/drift_bv/
- Eshuis, J. (2006). *Kostbaar vertrouwen*. Delft: Eburon.
- Geels, F., & Kemp, R. (2000). *Transities vanuit sociotechnisch perspectief*.
- Gemeente Rotterdam. (2014). *Rotterdamse Mobiliteitsagenda 2015-2018*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Gerrits, L. (2012). *Punching clouds: an introduction to the complexity of public decision-making*. Litchfield Park: Emergent Publications.
- Henneman, P., Loorbach, D., & Timmerman, D. (2012). *Burgermeesterboek: LOKAAL EN DUURZAAM INNOVEREN VOOR IEDEREEN*. Koninklijke van Gorcum.
- Hoppe , R. (2011). The Governance of Problems: Puzzling, Powering and Participation. In *Analysing policy problems: a problem-structuring approach* (pp. 59-89). Bristol: Policy Press.
- Koppenjan, J., & Klijn, E.-H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. London: Routledge.
- Loorbach, D. (2014). *To Transition! Governance Penarchy in the New Transformation*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

- Loorbach, D. A. (2007). *Transition Management; New mode of governance for sustainable development*. Utrecht: International Books.
- Masella, P., Meier, S., & Zahn, P. (2014). Incentives and group identity. *Games and Economic Behavior*, 12-25.
- Peper, B. (1973). *Vorming van welzijnsbeleid. Evolutie en evaluatie van het opbouwwerk*. Meppel: Boom.
- Roorda, C. W. (2014). *Transition management in the urban context: guidance manual*. Rotterdam: DRIFT, Erasmus University Rotterdam.
- Rotmans, J., Kemp, R., & van Asselt, M. (2001). More evolution than revolution: transition management in public policy. *Foresight*, 15-31.
- Rotmans, J. (2005). *Societal innovation; Between dream and reality lies complexity*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Rotmans, J. (2006). Tools for Integrated Sustainability Assessment: A Two-track approach. *The Integrated Assessment Journal*, 35-57.
- Rotmans, J., & Loorbach, D. (2009). Complexity and Transition Management. *Journal of Industrial Ecology*, 1-15.
- Sabatier, P., & Weible, C. (2014). *Theories of the Policy Process*. Westview Press.
- Teisman, G. R. (2005). *Publiek management op de grens van chaos en orde*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Teisman, G., & Klijn, E.-H. (2002). Partnership Arrangements: Governmental Rhetoric or Governance Scheme? . *Public Administration Review*, 189-198.
- Van Meerkerk, I., Boonstra, B., & Edelenbos, J. (2013). Self-organization in urban regeneration. A two case comparative research. *European Planning Studies*, 1630-1652.
- Verschuren, P. (2011). *De probleemstelling voor een onderzoek*. Houten: Het Spectrum bv.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Uitgeverij LEMMA.
- Voß, J.-P. (2014). Performative policy studies: realizing “transition management”. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 317–343.
- Wagenaar, H. (2007). Governance, Complexity, and Democratic Participation: How Citizens and Public Officials Harness the Complexities of Neighborhood Decline. *The American Review of Public Administration*, 17-50.
- Zijderveld, A. (1966). *Institutionalising*. Hilversum.

10. Bijlagen

1. Respondentenlijst
2. Interviewvragen

Bijlage 1: Respondentenlijst

	Respondent		Achtergrond	Datum interview
1	Daan	van de Haven	Watertaxi	maandag 22 juni 2015
2	Guiliano	Mingardo	Hoogleraar EUR	woensdag 24 juni 2015
3	Cemile	Sezer	Eigenaar Sezer	vrijdag 26 juni 2015
4	Martin	van der Does	REBEL Group	maandag 29 juni 2015
5	Jorn	Wemmenhove	Fietsersbond	dinsdag 30 juni 2015
6	Louis	Kooyman	Erasmus MC	dinsdag 30 juni 2015
7	Steven	Somsen	ADEM in Rotterdam	donderdag 2 juli 2015
8	Eelco	Rietveld	EY	donderdag 2 juli 2015
9	Martin	Guit	Gemeente Rotterdam	maandag 6 juli 2015
10	Irma	Bijl	Gemeente Rotterdam	maandag 6 juli 2015
11	Shurdon	Faneyte	Dansh	dinsdag 7 juli 2015
12	Alicia	Hobbel	Green wheels	woensdag 8 juli 2015
13	Bertus	Postma	Gemeente Rotterdam	donderdag 16 juli 2015

Bijlage 2: Interviewvragen

Interview

Wat zijn de condities voor institutionalisering van het mobiliteitsnetwerk rondom het mobiliteitsvraagstuk in Rotterdam?

Vanuit de theorie gekeken naar condities voor institutionaliseren van systemen daaruit aantal condities geselecteerd. Het doel van dit interview is om te kijken in hoeverre je de condities vanuit de theorie terug ziet komen, daarnaast welke factoren vanuit de praktijk belangrijk blijken te zijn. Aan de hand van de interviews kan ik dit vergelijken met mijn resultaten vanuit de observatie en andere interviews en hier aanbevelingen voor doen. Het interview wordt semigestructureerd afgenomen, in het gesprek wordt op de onderwerpen ingesprongen en gekeken of alles aanbod komt.

Gespreksonderwerpen:

- Condities in de praktijk
- Ervaring respondent in arena
- Motief/mening respondent

Afspraken:

- Duur interview +- driekwartier tot een uur
- Opnemen
- Interview wordt getranscribeerd
- Quotes anoniem

Respondent is samen met andere actoren betrokken in de mobiliteitsarena, waarbij er al een aantal bijeenkomsten plaats hebben gevonden. Ik doe onderzoek naar transitie management en hoe de uitkomsten geïnstitutionaliseerd kan worden. Anders gezegd zoek ik naar het antwoord op de vraag wat maakt dat jij met deze groep mensen bezig wilt zijn en wilt blijven?

Openingsvraag:

- Wat is je ervaring tot nu toe met de mobiliteitsarena?
- Wat is voor jou reden om deel te nemen aan een dergelijk proces? (motief)

Interactie

- Wat vind je van de interactie in de groep?
- Heb je door de arena's heen een verandering qua interactie plaats zien vinden?
- Iedereen even betrokken?

Vertrouwen

- Heb je het idee dat iedereen zijn afspraken nakomt? Wat vind je ervan als dit niet gedaan wordt?
- Wordt er rekening gehouden met intenties van andere partijen? Wordt er vanuit gegaan dat intenties van andere partijen goed zijn?
- Heb je het gevoel dat er een goede persoonlijke connectie is?
- Sprake van opportunistisch gedrag/eigen gewin?
- Vind je dat er sprake van vertrouwen is in de groep?

Perceptie

- Heb je het idee dat er sprake is van een gedeelde perceptie?
- Is dat veranderd door de tijd (bijeenkomsten)?

- Hoe zou dit tot stand kunnen komen?

Groep

- Wat is je ervaring met deze groep?

- Hoe zie je jou rol? Heb je een bepaalde rol?
- Het idee dat iedereen op een lijn zit?

Taal

- Is er sprake van wederzijds begrip
- Is er sprake van een gedeelde taal?
- Ontstaat er al een soort band tussen actoren?
- Zijn er bepaalde gewoonten of regels ontwikkelt?
- Instituties = in regels gestolde waarden, heb je het idee dat er bepaalde waarden aanwezig zijn op groepsniveau?

Rol van DRIFT

- Wat vind je van deze werkwijze?
- Belangrijke rol in het proces?
- Denk je dat het effect op het proces heeft als DRIFT eruit gaat?
- Heb je het idee dat er sturing nodig is of heeft dit netwerk genoeg zelforganiserend vermogen?
- Wat vind je van de rol van de gemeente?

Institutionaliseren

- Wat zijn naar jou idee condities die er voorzorgen dat dit een duurzaam netwerk wordt?