

## Gebiedsontwikkeling als een *community of practice*

Het is voor gebiedsontwikkeling een tijd van reflectie. Zoals uit vele media – en ook dit nummer van Real Estate Research Quarterly – valt op te maken, is de aandacht voor gebiedsontwikkeling groot. Niet zelden gaat het over ‘structurele veranderingen’ en ‘nieuwe verdienmodellen’. Maar als we gebiedsontwikkeling structureel willen veranderen en er nieuwe verdienmodellen voor willen bedenken, moeten we gebiedsontwikkeling eerst beter leren begrijpen. In dit korte artikel neem ik een voorschot op een nog nader uit te werken argument dat gebiedsontwikkeling het beste kan worden gezien als een *community of practice*. Het gaat hier om een perspectief dat zeer productief kan zijn voor ons begrip van wat gebiedsontwikkeling was, wat het vandaag de dag is, en wat het zou kunnen zijn. Een korte introductie.

door dr. ir. Tom Daamen

**D**e maatschappelijke aandacht voor gebiedsontwikkeling in Nederland is momenteel groot. Duizenden mensen met vele verschillende achtergronden en kennisspecialisaties houden zich er dagelijks in woord en geschrift mee bezig. Dat de aandacht zo breed is heeft op een abstract niveau wellicht te maken met de verwachting dat steden een cruciale rol zullen spelen gaan in het creëren van economische, sociale, en technologische vernieuwingen die ons moeten helpen de huidige crises te overwinnen<sup>1</sup>). Maar het heeft zeker ook te maken met de belangen van mensen en organisaties die zich bezighouden met concrete projecten; soms om de continuïteit van hun werk en inkomen zeker te stellen, maar vaker omdat ze passie hebben voor wat ze iedere dag doen en maken. Er wordt door professionals in gebiedsontwikkeling onderling veel gesproken over de actu-

ele situatie in ‘het vak’ en gefilosofeerd over haar toekomst.

### De actuele situatie

Als universitair docent bij de TU Delft en onderwijsmanager van de post-initiële opleiding Master City Developer (MCD) voer ik regelmatig zeer interessante en kritische gesprekken met mensen die net (gaan) beginnen of al vele jaren ervaring hebben in de gebiedsontwikkelingspraktijk. Het laatste jaar zijn ‘nieuwe rollen’, ‘nieuwe strategieën’, en ‘nieuwe competenties’ vaak het onderwerp van discussie, hetgeen we met de MCD o.a. in een reeks seminars verder hebben willen uitdiepen<sup>2</sup>). Maar naast de discussies en reflecties waar ikzelf en mijn collega’s bij betrokken zijn is er het afgelopen jaar een veelheid aan initiatieven (congressen, seminars, beurzen, excursies, studiedagen) geweest met ‘gebiedsont-

wikkeling' als het centrale thema. Ook op het internet zijn er veel bezochte sites (zoals [www.ruimtevolk.nl](http://www.ruimtevolk.nl) en [www.gebiedsontwikkeling.nu](http://www.gebiedsontwikkeling.nu)) en fora (zoals op [linkedin](http://linkedin)) te vinden waarmee kennis over gebiedsontwikkeling wordt geproduceerd en verspreid. Via twitter delen vele vakidioten terwijl u dit leest hun laatste praktijkervaringen.

Naast onderwijs en andere vormen van kennisoverdracht is er op het terrein van onderzoek omtrent gebiedsontwikkeling ook veel aan de hand. In april 2010 aanvaardde Arjan Bregman zijn hoogleraarschap Gebiedsontwikkeling aan de Universiteit van Amsterdam, en afgelopen juni deed Erwin van der Krabben hetzelfde aan de Radboud Universiteit in Nijmegen.<sup>3)</sup> De Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling van Friso de Zeeuw in Delft gaat daarnaast al zijn zesde jaar in, wat zowel de maatschappelijke als de wetenschappelijke relevantie van het fenomeen gebiedsontwikkeling onderstreept. Een en ander betekent per saldo dat er ook binnen universiteiten en andere kennisinstellingen veel mensen zijn die zich, soms in combinatie met een rol in de beroepspraktijk, met dit fenomeen bezig houden. Hogescholen mogen daarin ook al lang niet meer onbenoemd blijven.

### Een praktijkgemeenschap

Wat zich in Nederland volgens mij aftekent is een zogenaamde *community of practice*: een gemeenschap van mensen die op informele doch nadrukkelijke wijze met de gebiedsontwikkeling verbonden zijn. Zo'n gemeenschap is niet duidelijk af te bakenen. De mensen die er lid van zijn hebben zeer uiteenlopende achtergronden en vertegenwoordigen tal van disciplines en belangen, of het nu gaat om ambtenaren, ondernemers, wetenschappers of gewone burgers. Daarom moet gebiedsontwikkeling ook eerder een praktijkgemeenschap dan een vakgebied, discipline, of wetenschapsdomein genoemd worden. Het idee van een praktijkgemeenschap past bovendien veel beter bij de complexe realiteit van de hedendaagse netwerksamenleving, waarin

voortgang en innovatie wordt gekenmerkt door interdisciplinariteit, creativiteit, flexibiliteit en constante reflectie. De vele formele en informele relaties die rondom ieder actueel gebiedsontwikkelingsproject ontstaan worden zo gezien niet als een beheersingsprobleem ervaren (een klassieke managementneiging), maar als een mogelijkheid om het project met kennis uit de gemeenschap te verrijken en verder te brengen.

Het idee van een *community of practice* is van alle tijden. Volgens Etienne Wenger (1998; 2000), een gezaghebbend auteur en onderzoeker op dit terrein, zijn zij een integraal deel van ons leven. Ieder die zich even afvraagt tot welke gemeenschap(en) hij of zij behoort zal deze vrij snel kunnen benoemen, hoewel er in de dagelijkse praktijk zelden expliciet wordt gesproken over een 'gemeenschap' en wie er al dan niet 'lid' van is (van young urban professional tot voetballiefhebber tot gebiedsontwikkelaar). Desondanks maken we voor ons gevoel soms een belangrijk deel uit van deze impliciete gemeenschappen, terwijl we ons bij anderen slechts zijdelings betrokken wanen. Dat wil echter niet zeggen dat iedere gemeenschap een lidmaatschap zomaar accepteert; er moet sprake zijn van een zekere wederkerigheid. Een bevoegd lidmaatschap vraagt volgens Wenger (1998: 137) dan ook om:

- *Mutuality of engagement*, oftewel het vermogen om met andere leden om te gaan en op natuurlijke wijze reageren op hun handelingen, waardoor een wederkerige relatie ontstaat die de basis is voor iedere herkenbare deelname;
- *Accountability to the enterprise*, oftewel het vermogen om datgene waar een gemeenschap zich mee bezig houdt (hier: gebiedsontwikkeling) zo goed te begrijpen dat er ook een zekere verantwoordelijkheid voor gedragen wordt en er aan haar doelen en continuïteit kan worden bijgedragen; en tenslotte
- *Negotiability of the repertoire*, oftewel het vermogen om in de praktijk mee te doen en gebruik te maken van de 'regels van het spel'.

Dit vraagt ten eerste om voldoende (directe of indirecte) historisch besef van die praktijk, zodat de regels van het spel op waarde geschat kunnen worden. Maar het vraagt ook om de individuele kracht en de steun van anderen om bepaalde regels ter discussie te stellen of zelfs te herzien.

Wellicht is het interessant om aan de hand van deze criteria eens na te gaan of, en in hoeverre, u als lezer deel uitmaakt van de praktijkgemeenschap rond gebiedsontwikkeling.

### Leren als kernactiviteit

Er zijn drie belangrijke aanleidingen om het idee van gebiedsontwikkeling als praktijkgemeenschap de komende tijd nader te doordenken en uit te werken. Ten eerste sluit het idee aan bij het wetenschappelijke beeld van een dynamische, steeds verder evoluerende praktijk (zie bijvoorbeeld Healey, 2010). Deze dynamische manier van kijken biedt namelijk verklaringen voor het feit dat veranderingen in deze praktijk niet schoksgewijs plaatsvinden maar geleidelijk en in elkaars verlengde. Gebiedsontwikkeling 1.0, 2.0 en 3.0 zijn in dat licht (zie ook de bijdrage van Gert Joost Peek) snapshots van een estafette op het moment dat de stok wordt overgedragen. Dit wijst ons dus op een zekere padafhankelijkheid: de ontstaansgeschiedenis van gebiedsontwikkeling heeft implicaties voor haar toekomst. Bestaande regels, werkwijzen en instrumenten worden niet gemakkelijk verlaten, waardoor innovatieve manieren van werken niet snel worden herkend: vaak worden zij omschreven in voor de praktijk herkenbare termen waardoor vernieuwingen mogelijk worden geremd (iemand zin in een joint venture light, misschien?). Structurele veranderingen in gebiedsontwikkeling impliceren onder andere het ontwerpen van een nieuwe vocabulaire, hetgeen het belang van creativiteit en reflectie nog eens onderstreept.

De tweede aanleiding om gebiedsontwikkeling als praktijkgemeenschap te zien heeft een meer empirische basis. Gedurende mijn promotieonderzoek naar de strategieën achter

grote internationale waterfrontontwikkelingen (Daamen, 2010) ben ik er achter gekomen dat 'leren' een strategische kernactiviteit is die in de praktijk van gebiedsontwikkeling vaak onderbelicht blijft. Strategieën (of onderdelen ervan) worden niet alleen ontworpen en geïmplementeerd, ze ontstaan ook gedurende het proces van implementatie doordat er ingespeeld moet worden op nieuwe inzichten en onvoorziene omstandigheden. Om met dat laatste, emergente deel van strategievorming effectief om te gaan is het vermogen om te leren cruciaal (zie bijvoorbeeld Mintzberg, 2007). Open staan voor nieuwe ideeën en inzichten, in contact staan met je maatschappelijke omgeving, en de bereidheid om eigen veronderstellingen en modus operandi waar nodig te herzien blijken belangrijke eigenschappen van de succesvolle gebiedsontwikkelaar.

Wenger (2000) stelt dat leren een kernactiviteit is in iedere praktijkgemeenschap, en dat dit grote betekenis heeft voor 1) de individuen daarbinnen, 2) de gemeenschap als geheel, en 3) voor de organisaties die op deze gemeenschap aangesloten zijn. De derde reden waarom gebiedsontwikkeling als praktijkgemeenschap moet worden gezien is dan ook dat het past bij de hierboven geschetste actuele situatie van interactie en kruisbestuivingen. Voor het individu is leren dan namelijk een kwestie van participeren in en het actief bijdragen aan de praktijk. Voor de gemeenschap als geheel staat leren gelijk aan het uitwerken verfijnen van die praktijk, en het aantrekken van nieuwe generaties van leden. En voor organisaties betekent leren dat het duurzame verbindingen met de gemeenschap moet aangaan waardoor het haar kennis op peil houdt en op een effectieve en waardevolle manier kan opereren.

### Ten slotte

De manier waarop de praktijk van gebiedsontwikkeling zich op dit moment in Nederland ontwikkelt sluiten goed aan op de kenmerken van een *community of practice* zoals die in de literatuur beschreven staan. De drie niveaus

waarop leren in de huidige praktijk van gebiedsontwikkeling plaatsvindt (individueel, collectief, en binnen organisaties) is zeer herkenbaar, en onderzoek bevestigt dat leren een onderbelichte maar cruciale eigenschap is van mensen en organisaties die zich met gebiedsontwikkeling bezig willen (blijven) houden. Het is daarom interessant om het idee van gebiedsontwikkeling als praktijkgemeenschap nader uit te werken en de implicaties ervan te onderzoeken. Wetenschappers en professionals weten elkaar binnen iedere succesvolle *community of practice* goed aan te vullen en op kritische wijze scherp te houden. Gebiedsontwikkeling lijkt hierin goed op weg te zijn, maar veel organisaties (overheden, ontwikkelaars, corporaties, maar ook hieraan gerelateerde ontwikkelingsmaatschappijen) hebben het momenteel zwaar. Aan hen het advies om damage control niet ten koste te laten gaan van het lerende vermogen van de organisa-

tie en deze waar mogelijk uit te bouwen. Gebiedsontwikkelaars moeten zowel binnen als buiten hun organisatie kunnen reflecteren op en discussiëren over hun werk. Alleen zo kunnen zij de relaties, inzichten en creativiteit opbouwen om de toekomst van de organisatie en hun gemeenschap vorm te geven.

### OVER DE AUTEUR

**Dr. ir. Tom Daamen** is universitair docent gebiedsontwikkeling aan de faculteit bouwkunde van de Technische Universiteit Delft en opleidingsmanager van de Master City Developer, een wetenschappelijke masteropleiding stedelijke gebiedsontwikkeling voor professionals. Zijn onderzoek richt zich op strategievorming bij gebiedsontwikkeling.

### VOETNOTEN:

- 1 Zoals te lezen in recente bestsellers als Owen (2009), Florida (2010) en Glaeser (2011).
- 2 Het afgelopen jaar heeft de Master City Developer-opleiding drie seminars gehouden. Kijk voor de verslagen op [www.mastercitydeveloper.nl](http://www.mastercitydeveloper.nl) of [www.gebiedsontwikkeling.nu](http://www.gebiedsontwikkeling.nu).
- 3 Hoewel zijn leerstoel het label 'vastgoed- en locatieontwikkeling' heeft meegekregen, sprak Van der Krabben in zijn oratie vooral over gebiedsontwikkeling.

### REFERENTIES

- Daamen (2010), *Strategy as Force. Towards Effective Strategies for Urban Development Projects: The Case of Rotterdam CityPorts*. Amsterdam: IOS Press
- Florida (2010), *The Great Reset: How New Ways of Living and Working Drive Post-Crash Prosperity*. New York: HarperCollins
- Glaeser (2011), *Triumph of the City: How Our Greatest Invention Makes Us Richer, Smarter, Greener, Healthier, and Happier*. New York: The Penguin Press
- Healey (2010), *Making Better Places The Planning Project in the Twenty-First Century*. New York: Palgrave MacMillan
- Mintzberg (2007), *Tracking Strategies: Toward a General Theory of Strategy Formation*. Oxford (UK): Oxford University Press
- Owen (2009), *Green Metropolis: Why Living Smarter, Living Closer, and Driving Less Are the Keys to Sustainability*. New York: Riverhead Books
- Wenger (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, Identity*. Cambridge (UK): Cambridge University Press
- Wenger (2000), 'Communities of Practice and Social Learning Systems'. *Organization*, Vol. 7, No. 2, 225-246.