

Gaming brengt partijen dichter bij elkaar

Dat er soms bouw- en vastgoedsectorspelletjes worden gespeeld, is niets nieuws.

Soms gebeurt dat in alle openheid, soms in het duister (zie de vastgoedfraude).

Dat je de spelvorm ook bewust kunt inzetten om project- en gebiedsontwikkeling een slag verder te brengen, is minder bekend. De laatste jaren wordt gaming onder meer gebruikt om vastgeroeste denkpatronen en (voor)oordelen bij publieke en private partijen te doorbreken. Roland Broekhuizen organiseert met zijn bureau Motion Consult gaming-sessies en geeft inzicht in werkwijze en toepassingsmogelijkheden.

door Kees de Graaf

Als rode draad door het werk van Motion Consult loopt de frase 'hoofd, hart en buik' die partner Roland Broekhuizen bij het begin van ons gesprek introduceert. Zijn bureau is onder meer betrokken bij groepsmediation, waarbij partijen nader tot elkaar proberen te komen en waarbij het gevoel net zo'n belangrijke rol speelt als de ratio. In publicaties als *Glashelder bouwen* van de Regieraad Bouw wordt hier evenzeer aandacht aan besteed: welke dilemma's komen mensen tegen in verschillende fasen van een bouwproject en wat hindert hen om zich open en kwetsbaar op te stellen? Volgens Broekhuizen gaat het hier om kennis en vaardigheden die lang genegeerd zijn, zeker in de harde mannenwereld die de bouw nog steeds is: "De ontbrekende schakel in het proces om bijvoorbeeld tot transparantie te komen is gelegen in de soft skills. Dan heb je het al snel over zaken als overtuigingen en vooroordelen, die projecten enorm kunnen frustreren. We kennen ze allemaal: 'alle aannemers zijn boeven', 'alle architecten zijn kunstenaars die niet in de hand zijn te houden', 'installateurs zijn volgers en altijd te laat' en ga zo maar door. En ook al weten partijen dat ze deze vooroordelen hebben, ze vinden het lastig hiermee om te gaan in de samenwerking. Sterker nog: veelal doet men alsof deze beelden er niet zijn en gaat gewoon met elkaar aan de slag."

Doorbraak

Broekhuizen signaleert dat partijen in de

praktijk vaak te snel naar de inhoud van een project kijken: "Er wordt weinig of geen tijd ingeruimd voor vragen als: 'wie zijn we nu echt', 'wat willen we', 'welk belang vertegenwoordigen we'. Maar ook een vraag als 'welke zaken in dit project zijn zó belangrijk dat daar niet op bezuinigd mag worden, koste wat het kost'. Hier wreekt zich het feit dat de bouwsector een erg rationele wereld is, waar het blauwdrukdenken tot habitus is verheven. Gesprekken over zachte zaken vindt men al snel tijdsverspilling." Het was voor de Motion Consult-partner reden genoeg om zich zeven jaar geleden op deze tak van sport te storten. Inmiddels zijn verschillende vormen van games ontwikkeld, zowel rond fictieve als bestaande projecten. Terugkijkend betekende de game *innovatief bouwen* in 2005 een belangrijke doorbraak, zo reconstrueert Broekhuizen. "Die game werd ook ondersteund door PSIBouw en op basis van die game, die we organiseerden voor de provincie Utrecht rond de bouw van een fictieve nieuwe woonwijk, hebben we het instrument verder ontwikkeld. Opdrachtgevers zijn bijvoorbeeld Bouwend Nederland en de Regieraad Bouw, maar ook de grotere architectenbureaus van de BNA."

Eigen beelden

Inhoud en proces zijn daarbij beide van belang, maar primair gaat het hier om een bewustwordingsinstrument, aldus Broekhuizen. "Voor de grote architectenbureaus nodigen we bijvoorbeeld echte opdrachtge-

vers uit, aan wie de architecten zich moeten presenteren door middel van een carrousel van intakegesprekken. Tijdens die gesprekken turven we onder meer wat voor soort vragen de architecten aan de opdrachtgevers stellen; open of gesloten. Wanneer ze alleen maar gesloten vragen stellen, is vaak sprake van het bevestigen van eigen beelden. Met andere woorden: men vraagt niet door naar wat de opdrachtgever beweegt. Ze moeten van een 'mij-instelling' overschakelen naar een 'jou-attitude'. Oftewel zich meer inleven in de ander." Na deze gesprekken maken de architecten een plan van aanpak, dat ze presenteren aan de aanwezige opdrachtgevers. Deze geven hierop aan welk bureau ze – hypothetisch uiteraard – zouden kiezen en waarom. Broekhuizen: "Het geheel aan ervaringen moet de architectenbureaus in staat stellen zich beter voorbereid op het acquisitiepad te begeven. Omdat het over een fictief project gaat, ontstaat een heel open verhouding. Er komt een echt contact tot stand. Dat is de kracht van deze games; we maken het klein en heel concreet. Dat werkt beter dan het praten over *glittering generalities*."

Ander gesprek

Een ander voorbeeld van deze manier van gamen is de bouwvergadering, waaraan verschillende partijen deelnemen. "Ook hier stellen we een concreet probleem aan de orde, bijvoorbeeld een budgettaire probleem van twee miljoen euro en vijf posten waarmee dat tekort kan worden aangepakt.

Dan gaat het om zaken als: hoe pakken partijen dat met elkaar op, wie geeft wie waarover het eerste woord, houden partijen rekening met hun achterban en zijn mensen bereid hun eigen belang op tafel te leggen. Meestal houden zij namelijk de kaarten stijf tegen de borst. Aan het einde van het spel blijkt dan vaak een zekere opluchting: er is een gesprek op gang gekomen dat daarvoor niet mogelijk was. Het traditionele gedrag van aanval en verdediging wordt doorbroken.” Broekhuizen noemt als voorbeeld een constructeur die moet melden dat zijn uren voor het project op zijn: “Zo iemand leert dan dat het weinig zinvol is om te roepen dat hij een bepaald meerwerk niet wil doen. In plaats daarvan is het beter om zijn probleem open in de groep te gooien: zijn uren zijn op en hoe kan hij dan toch een bijdrage aan het project en daarmee aan de onderlinge samenwerking leveren?”

Echt gebied

Naast deze fictieve games zijn er de spellen rond concrete projecten, die zich in toenemende mate op gebiedsniveau afspelen. Rond de herontwikkeling van bedrijfstreinen is bijvoorbeeld een multiactorenspeel ontwikkeld, dat past bij de ingewikkelde constellatie met een veelheid aan betrokken partijen. Voor de gebiedsontwikkeling Ooijen-Wansum werd een vergelijkbare game in elkaar gezet, met inhoudelijke ondersteuning vanuit de TU Delft (Agnes Franzen en Geurt van Randeraat). “Dan gaat het om een echt gebied, met echte deelnemers/spelers. Maar met een vergelijkbare insteek: hoe kunnen we aan het begin van het proces een openheid creëren en daarmee echt commitment. In dit geval kwamen we aan het einde van de game uit op de noodzaak om een tweedaagse conferentie op te tuigen waarin verder gewerkt wordt aan een goed opdrachtgeverscollectief. Oftewel een team dat niet het eigen belang voorop stelt, maar dat van de samenwerking.” Een andere mogelijke uitkomst kan zijn dat er nader gestudeerd moet worden op een thema waarvoor te weinig kennis in huis is.

Bij games als deze doen zowel bestuurders als ambtenaren mee, zo geeft Broekhuizen aan: “Want het feit dat een wethouder enthousiast is, betekent nog niet dat zijn ambtenaren dat ook zijn.” Uit de eerste reacties blijkt dat gaming – hoe lichtvoetig wellicht ook – wel degelijk als een serieus instrument wordt gezien. “De provincie Limburg ziet gaming nadrukkelijk als mogelijkheid om de planontwikkeling van Ooijen-Wansum te versnellen. Hoe kom je van een situatie van discussie naar een dialoog, waarin het beste uit alle partijen wordt gehaald. Pas dan – door werkelijk gedrag – kan er vertrouwen ontstaan. Vertrouwen is er niet ineens, dat moet groeien. Een goede game kan daaraan bijdragen.” ◀◀



AGNES FRANZEN (PRAKTIJKLEERSTOEL GEBIEDSONTWIKKELING, TU DELFT) OVER GAMING

“Het instrument games is op zich niet nieuw voor mij. In mijn tijd bij BVR adviseurs werkten we daar al mee, maar dan meer vanuit het ontwerp. Tot vorig jaar werkte ik vanuit de TU als programmamanager voor de Master City Developer en daarin vinden ook regelmatig games plaats. Voorbeelden van verschillende games: de games die Motion Consult organiseert met een accent op gedrag en cultuur, die van Akro Consult die meer over het inleven in belangen gaan of bijvoorbeeld van Atrivé die expliciet inzoomen op herstructurering en het omgaan met bewoners. Aan de TU is de UDR (Urban Decision Room) ontwikkeld, een game die zich richt op het in beeld brengen van de besluitvormingsruimte en het hierbinnen nemen van optimale besluiten. Je kunt een game dus voor meerdere dingen gebruiken, waarbij je wel moet oppassen het niet te overladen – het wordt al snel te veel. Zelf heb ik meegedaan aan de gebiedsgame Ooijen-Wansum die door Motion Consult was georganiseerd. Juist door de focus op communicatie en gedrag vond ik deze game een belangrijke toegevoegde waarde op het proces van gebiedsontwikkeling hebben. In de dagelijkse praktijk van gebiedsontwikkeling zie je vooral aandacht voor inhoud; hier werd een project meer vanuit de onderlinge communicatie aangevlogen. Ik vind dat een belangrijke toevoeging, zeker gezien het tijdsgewricht waarin we ons nu bevinden. We gaan naar een andere praktijk van gebiedsontwikkeling toe, met kleinere projecten, meer risicospreiding, partijen die elkaar moeten opzoeken en allianties die belangrijker worden. Ook om innovaties van de grond te krijgen. Een game die aandacht besteedt aan onderlinge omgangsvormen kan daar bij helpen; gebiedsontwikkeling is uiteindelijk mensenwerk.

In de game waar ik bij was, had men een tweedeling in groepen gemaakt: aan de ene kant de ambtelijke ondersteuners en aan de andere kant de bestuurders. Je ziet daar stevige verschillen tussen, met ook verschillende leertrajecten: een ambtenaar wil vooral inhoudelijk verder komen, maar een bestuurder wil vaak gewoon een besluit nemen. Zij zitten daar anders in, ook meer politiek. Verder is in gebiedsontwikkeling verbinden enorm belangrijk en ook dat aspect kwam goed voor het voetlicht. Net als in de bouw is bij gebiedsontwikkeling vaak sprake van uiteenlopende culturen, talen en gebruiken. Een game kan dat naar elkaar toe trekken. Al met al kan een game als deze een project zeker verder helpen, maar wel op basis van een belangrijke premisse: je moet het willen als deelnemer. Elkaar aanspreken op gedrag vraagt om een kwetsbare opstelling en dat roept de vraag op of men er wel aan toe is en of het project het ook kan hebben op dat moment. Al is het prettige aan een game wel dat je even los komt van de werkelijkheid; het simulatiegevoel zorgt voor een tussenzone die ruimte maakt voor gedragsverandering.”