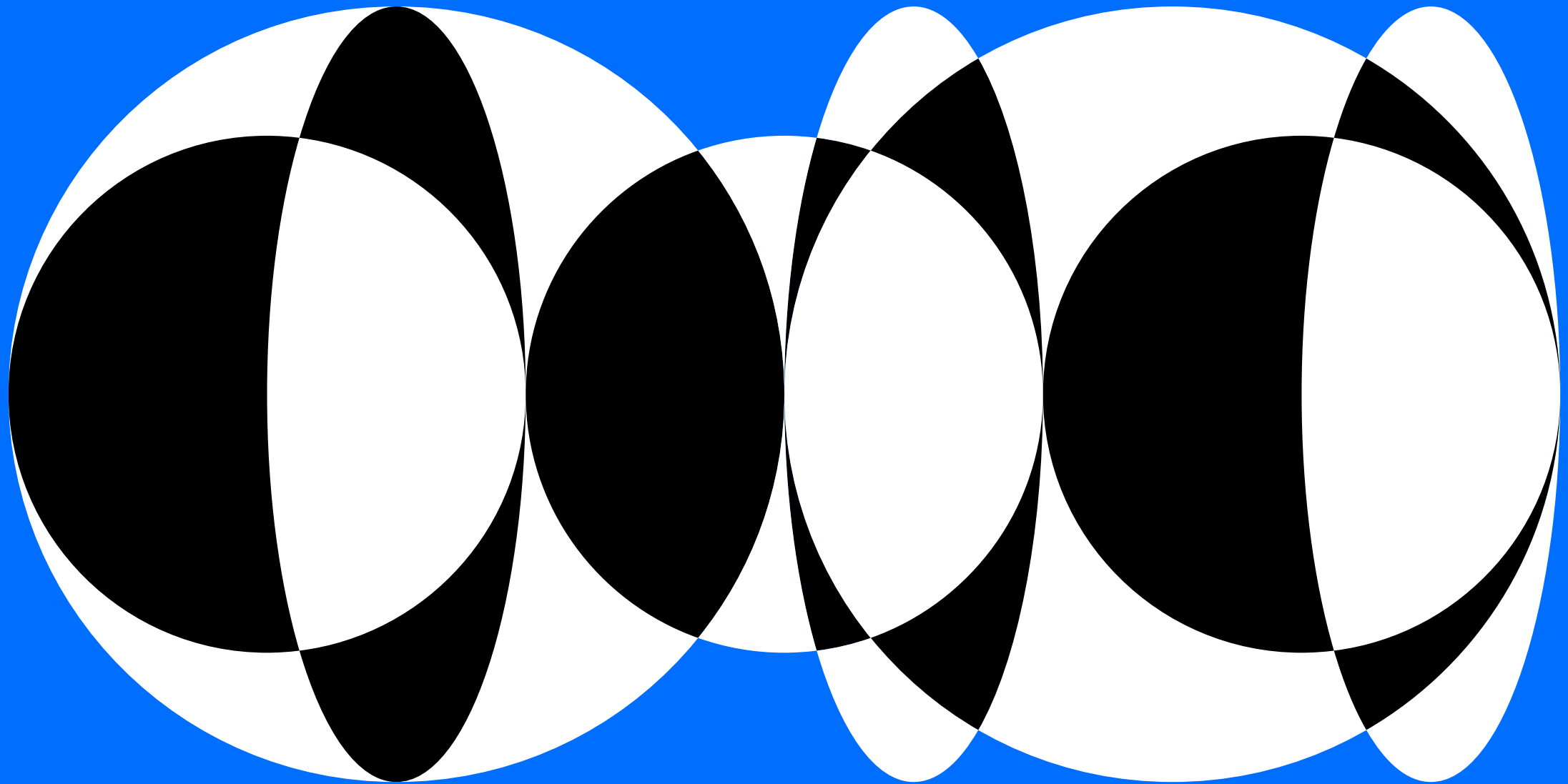


Ruimte

voor ritmes

PROCESREGIE VOOR CULTURELE
GEBIEDSONTWIKKELING



COLOFON

Deze werkwijze is gebaseerd op de ervaring en kennis van Trudie Timmerman, projectmanager van Berlijnplein bij de Gemeente Utrecht (2016–2025).

Onderzoek, methode-ontwerp en tekst:
Shay Raviv

Redactieteam:
Donica Buisman (RAUM), Nynke van Spiegel (RAUM), Trudie Timmerman

Visueel ontwerp:
Karin Fischnaller (The Anderen)

Met dank aan:
RAUM als initiatiefnemer van deze werkwijze. Fulco Treffers (12N Urban Matters voor gemeente Utrecht), Jasper van Luijk (Coöperatie Berlijnplein), Jeroen Meijer (Gemeente Utrecht) en Arna Notten (DePlaatsmaker) voor het meedenken en meelezen.



● INTRODUCTIE	5
1 WERKPRINCIPES	18
2 TECHNIEKEN	31
3 CAPACITEITEN	39
● GESPREKSTOOL: VRAGEN DIE RUIMTE CREËREN	45
● AFSLUITING	53



INTRODUCTIE

VOORWOORD

Toen ik in 2016 vanuit de gemeente Utrecht begon als projectmanager voor het Berlijnplein had ik niet kunnen bedenken dat ik tien jaar lang intensief aan en op deze plek in de stad zou gaan werken. Er moest een culturele voorziening voor Leidsche Rijn Centrum komen, dat was bekend, maar welke cultuur en hoe dat gebouw er moest komen, daar had niemand een antwoord op.

Dat maakte dit proces zo bijzonder. Ik kreeg de ruimte om te zoeken, om samen met een steeds grotere groep betrokkenen kaders te bepalen (want ‘ruimte zonder kaders is leegte’) en uit te vinden wat er werkt en hoe je dit borgt. Op die kennis en ervaring konden we doorbouwen.

In het werken aan Berlijnplein kwamen voor mij veel dingen samen: werken voor de stad zowel binnen als buiten de gemeente, het schakelen tussen de verschillende betrokkenen (van ontwikkelaar tot wethouder, van architect tot betrokken bewoners), concrete dingen laten zien of ervaren in het hier en nu én werken aan de lange termijn. De bonus voor mij was te mogen werken met (culturele) makers die de kracht van verbeelding, kunst en cultuur inzetten om bijzondere dingen te maken, om mensen te raken en aan het denken te zetten.

INTRODUCTIE	
➤	VOORWOORD
➤	CONTEXT: BERLIJNPLEIN
➤	INLEIDING WERKWIJZE

In de zomer van 2025 werd het voor mij tijd om mijn werk op Berlijnplein over te dragen. De basis staat, het fundament is gelegd en er zijn veel bijzondere samenwerkingen ontstaan. Ik ben vereerd, en vind het een groot cadeau dat de aanpak op Berlijnplein als een ‘case-study’ voor culturele gebiedsontwikkeling is vastgelegd in deze werkwijze.

Ik wens iedereen veel plezier bij het lezen. Ik hoop dat het inspiratie geeft en ruimte biedt voor reflectie; de gelegenheid om stil te staan bij waar we aan werken, hoe we dat met elkaar doen en daarover met elkaar in gesprek te gaan.

Ruimte voor ritmes is een momentopname die past bij hoe we in Utrecht ‘samen stad en culturele plekken maken’. Het biedt handreikingen om concrete stappen te zetten vanuit de wetenschap dat een plek nooit af is: permanente tijdelijkheid en constante verandering zijn een gegeven. Het plezier van laveren in zo’n context en daarbij sturen op energie, gun ik iedereen.

Trudie Timmerman, februari 2026

CONTEXT: BERLIJNPLEIN

Berlijnplein is het culturele hart van Leidsche Rijn Centrum in Utrecht. Wat in 2016 nog een zeven meter diepe kuil was, is nu een diverse, culturele ontmoetingsplek die doorgroeit tot een levendig cultuurcluster in nog te realiseren circulaire gebouwen in 2029.

Leidsche Rijn is een relatief nieuwe wijk van Utrecht ten westen van het Amsterdam-Rijnkanaal. Na de eerste paal, die in 1997 werd geslagen, groeide Leidsche Rijn uit tot de grootste Vinex-locatie van Nederland met 30 duizend woningen en 90 duizend inwoners. Leidsche Rijn Centrum is het stadshart van de wijk.

Op Berlijnplein vind je een mix van creatieve, culturele en sociale organisaties die samenwerken aan culturele (publieks)programma's die geworteld zijn in Leidsche Rijn en uitstralen naar de rest van de stad en daarbuiten. Essentieel aan het succes van Berlijnplein als cultureel hart is de samenwerking tussen alle betrokken partijen -gemeente, (culturele) organisaties én buurtbewoners- om een plek te maken waar de artistieke en creatieve kracht van alle betrokkenen elkaar versterkt. Het is een plek geworden waar je op een vanzelfsprekende en vrijblijvende manier in aanraking komt met kunst en nieuwe perspectieven, waar duurzame en circulaire keuzes zichtbaar en te ervaren zijn.

Meer informatie is te vinden op de webpagina van [Berlijnplein](http://www.berlijnpleinutrecht.nl).



Schetsontwerp Nieuwbouw mei 2022. Credits: Consortium PleinR

In het consortium PleinR, onder leiding van Vink Bouw, verzorgen Bureau SLA, INBO, Overtreders W, Woonpioniers en Boom Landscape het ontwerp.

www.berlijnpleinutrecht.nl

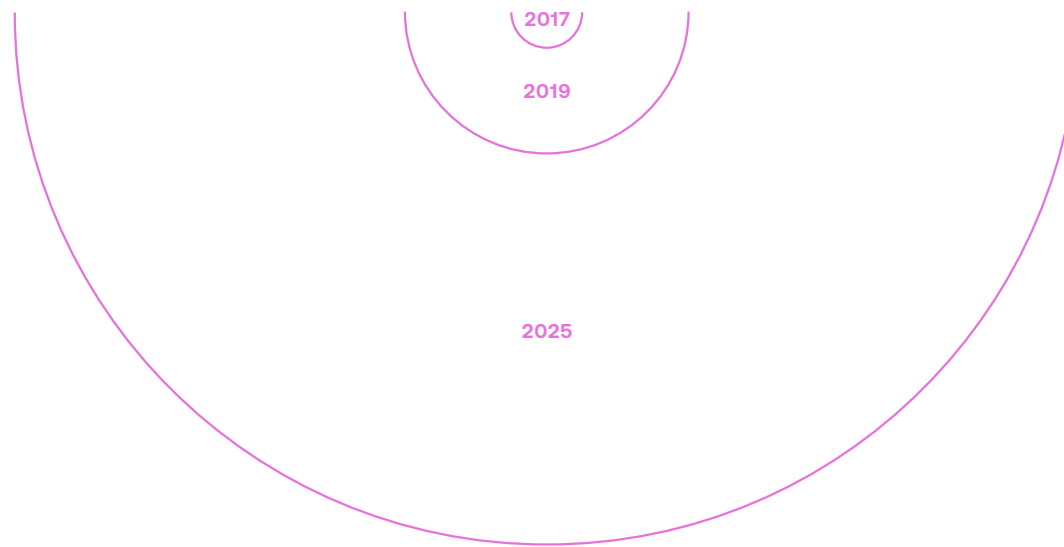
Belangrijkste mijlpalen met jaartallen



Kengetallen

Bezoekersaantallen

2017	10.000
2019	40.000
2025	150.000



Aantal organisaties en groei



Een voorlopig ontwerp voor de nieuwbouw op het plein is ingediend. Volgens de huidige planning start in 2027 de bouw. Als dat allemaal voorspoedig verloopt, kunnen de nieuwe gebouwen van het Cultuurcluster Berlijnplein in 2029 in gebruik worden genomen.



Overzichtsfoto Deel Leidsche Rijn Centrum 2025. Foto: Gemeente Utrecht – John Korssen, Marcel Heijmans

INLEIDING WERKWIJZE

Berlijnplein krijgt vorm door culturele gebiedsontwikkeling: de inzet van cultuur geeft richting aan de functie van het gebied en aan de vormgeving van het proces; hoe het gebied wordt ingericht, wat er aan programma komt en hoe dit tot stand komt.

Dit gebeurt op verschillende niveaus. Culturele organisaties zijn, net als vastgoedprofessionals, architecten, bestuurders, sociale organisaties, ambtenaren en bewoners, vanaf het begin betrokken als volwaardige partners. Tegelijkertijd dragen culturele praktijken zoals dans, theater, beeldende kunst en andere disciplines, naast traditionele instrumenten uit de gebiedsontwikkeling, bij aan het ontwikkelingsproces van de plek. In co-creatie geven al deze partijen samen Berlijnplein vorm.

In deze samenwerking werken partijen samen die elkaar vaak niet kennen en dit niet gewend zijn. Ze komen uit verschillende sectoren en schaalniveaus, met uiteenlopende werkelijkheden en verantwoordelijkheden. Zij werken in verschillende ritmes: sommigen denken in kortetermijnprocessen, anderen in langetermijnontwikkelingen. Deze verschillen komen voort uit de institutionele structuren waarbinnen het werk georganiseerd is. Het herkennen en begrijpen van deze verschillen, en vooral hoe ermee om te gaan, is cruciaal voor procesregie in culturele gebiedsontwikkeling. Daarom staat tijd – hoe tijd hierin beweegt en hoe tijd ervaren wordt – centraal in deze werkwijze.

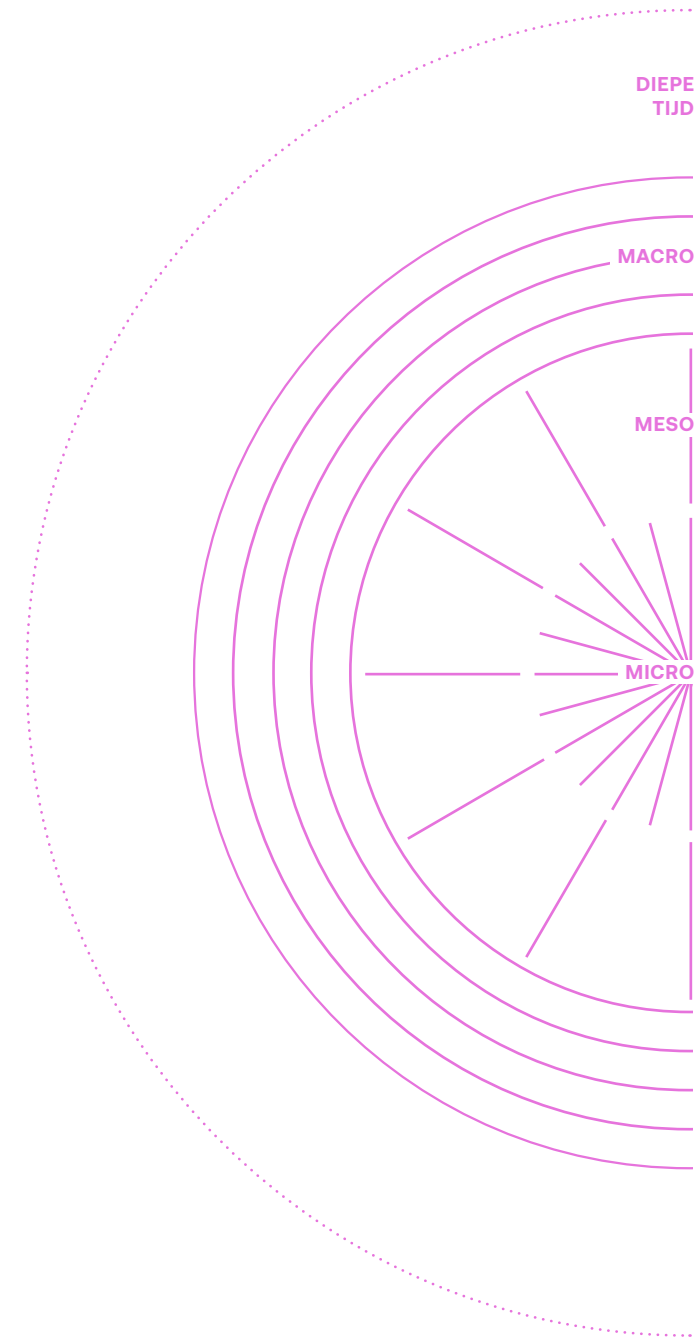
Ruimte voor ritmes ontwikkelde zich vanuit de praktijk door reflectie, analyse en co-creatie, gebaseerd op de ervaringen van Trudie Timmerman, projectmanager van Berlijnplein bij de Gemeente Utrecht van 2016 tot en met 2025.

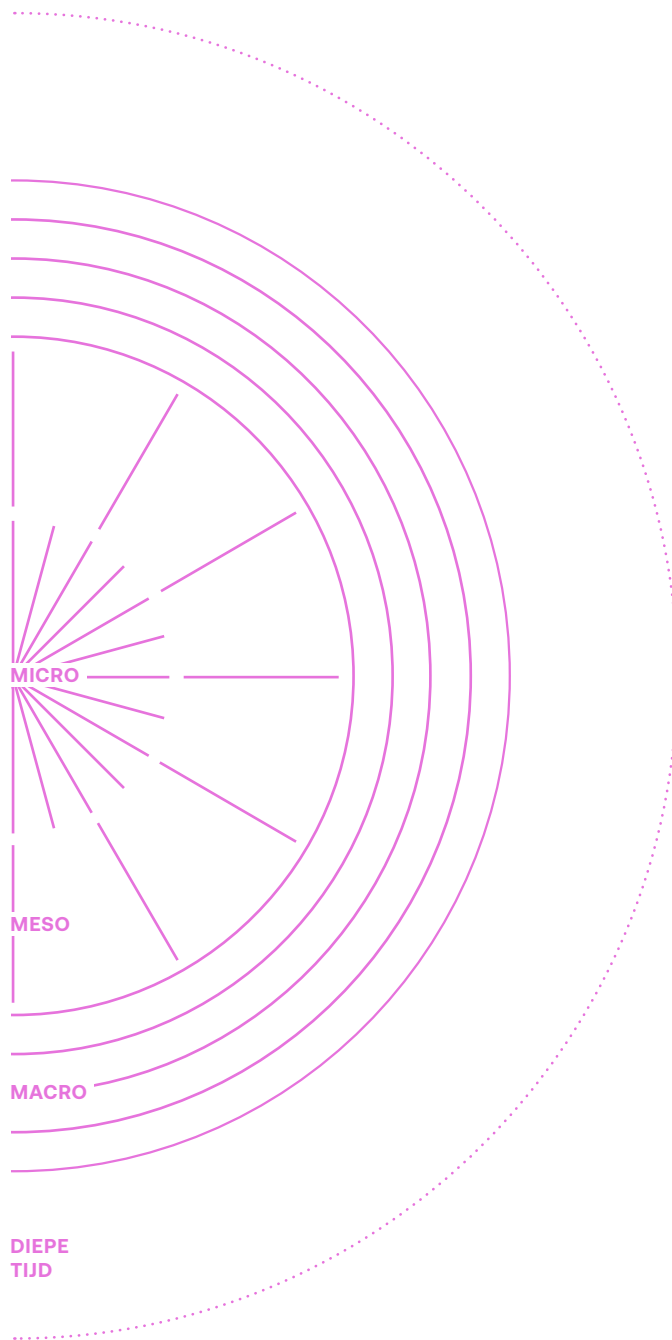
Door middel van interviews en co-creatiesessies met Trudie maakte Shay Raviv haar werkwijze expliciet en gaf het vorm.

Ruimte voor ritmes stelt voor om tijd te benaderen als middel om mee te werken: iets dat gevormd, gerekt, gelaagd en bewust ingezet kan worden. Als tijd niet langer gezien wordt als obstakel of beperking, maar als materiaal om mee te werken, ontstaat er ruimte voor nieuwe vormen van samenwerking. Wanneer dit perspectief verschuift is de vraag: wat heeft elke stakeholder nodig binnen het eigen tijds kader en tempo om waarde te creëren voor het geheel?

Tijdschalen

In complexe trajecten voor gebiedsontwikkeling waarin co-creatie met verschillende stakeholders vooropstaat, wil je al die verschillende bijdragen tot hun recht te laten komen. Daarbij is het essentieel om zichtbaar te maken op welke tijdschalen iedereen werkt en hoe tijd door iedereen ervaren wordt.





● **Micro-tijd** omvat seconden tot uren.

Een gesprek in het moment. De wijze waarop iemand reageert op wat gezegd wordt. Hoe een plek aanvoelt als je er doorheen wandelt. Op dit niveau gebeurt veel van het werkelijke werk: in het luisteren, ontmoeten, reageren, creëren, improviseren. Hier ervaar je de dynamiek tussen mensen gedurende de samenwerking.

● **Meso-tijd** omvat weken tot maanden.

Een programmaseizoen; een projectfase; een begrotingscyclus; een politiek venster. Dit is het niveau waarop het werk zich organiseert: hier worden plannen gemaakt, fases doorlopen, voortgang gerapporteerd en resultaten geëvalueerd. Het is de schaal waarop sturing tastbaar wordt door regelmatige contactmomenten, afspraken, deadlines. Hier ontstaat bewust ritme.

● **Macro-tijd** omvat jaren tot decennia.

De ontplooiing van een plaats; de levenscyclus van organisaties; de ontwikkelperiode van gebouwen. Op dit niveau verbinden huidige besluiten zich aan waar dingen over vijf, tien of twintig jaar moeten zijn.

● **Diepe tijd** omvat eeuwen en meer.

De geschiedenis van een plaats; wat er geweest is; wie er gewoond heeft; welke transformaties zich hebben afgespeeld. Door deze historische diepte te betrekken in het ontwikkelingsproces ontstaat worteling in iets dat groter is dan een projectcyclus. Het gaat over circulariteit, over wat is overgebleven en wat blijft.

Verschillende cycli, verschillende verantwoordelijkheden

Waar schalen gaan over de duur en reikwijdte van tijd, gaan cycli over terugkerende patronen en ritmes waarin verschillende stakeholders werken: wanneer beslissingen genomen worden, wanneer budget vrijkomt, wanneer verantwoording afgelegd moet worden.

.....

● **Politieke cyclus:** Een politicus werkt binnen ritmes waarin momenten ontstaan voor het formuleren van visie, voor het toewijzen van budgetten, voor het nemen van besluiten. Deze momenten zijn gebonden aan de verkiezingscyclus van vier jaar (of twee). Hier krijgen plannen politiek mandaat en wordt aan draagvlak voor vervolginvesteringen gebouwd.

.....

● **Culturele cyclus:** Een culturele organisatie of onderneming werkt rond seizoen(en) en met financiering op manieren die diep verankerd zijn in hoe cultuur zich beweegt. Programmaplannen ontstaan rond schoolkalenders, seizoenen, schema's voor tentoonstellingen, beschikbaarheid van kunstenaars of deadlines voor subsidies. Een half jaar vertraging op een besluit kan betekenen dat programmering niet plaatsvindt omdat kunstenaars elders gebonden zijn, subsidies vervallen of de aanleiding of relevantie verloren gaat.

.....

● **Vastgoed/Architectuurencyclus:** Een vastgoedprofessional of architect draagt verantwoordelijkheid voor de levensduur van een gebouw of complex. Een gebouw dat vandaag gebouwd wordt, zou er over zestig jaar nog moeten staan. Daarom moeten investeringsbeslissingen die vandaag genomen worden decennialang verdedigbaar blijven.

.....

● **Gebiedsontwikkelingscyclus:** Gebiedsontwikkeling werkt op nog langere termijn. Het maken van een tweede stadshart of het vormgeven van een

wijk vraagt denken in generaties. Wat we vandaag ontwikkelen, moet over honderd jaar nog kloppen. Deze cyclus vraagt dat je verder kijkt dan individuele gebouwen en denkt in identiteit, infrastructuur en hoe mensen een plek gaan gebruiken over langere tijd.

● **Bewonercyclus:** Een buurtbewoner ervaart een plek door voelbare en zichtbare veranderingen. Voor planners voelt verandering als voortgang. Voor een bewoner kan dezelfde verandering voelen als verstoring in het dagelijks leven. Dit gaat over waar een ouder kinderen naar school brengt, welke winkel verdwijnt, welke hoek veilig voelt, hoe seizoenen en feestdagen in een plek weerspiegelen.

Deze verschillende, door tijd bepaalde werkelijkheden vragen om ruimte waarin ze kunnen bestaan en het vermogen om tussen deze werelden te bewegen.

Ruimte creëren voor meerdere ritmes

Binnen gemeentelijk projectmanagement wordt vaak gestuurd op het vasthouden van planning, budget en vastgestelde resultaten die van tevoren op papier zijn vastgelegd. Om Berlijnplein te realiseren als een cultureel hart, gedragen door alle betrokken partijen, groeiend vanuit dialoog met de directe omgeving, was een andere benadering nodig.

Hoe geef je vorm aan een cultureel ontwikkeltraject dat werkt binnen de institutionele werkelijkheid van de gemeente én plaats biedt aan de werkwijzen en tempo's van alle betrokken partijen? Hoe geef je sturing aan een proces waarin alle partijen vanuit hun eigen organisatorische, professionele en emotionele werkelijkheid werken? Hoe vind je ritmes die de verschillende cycli respecteren?

Ruimte voor ritmes verkent deze vragen en biedt een werkwijze om tijd en verschillende cycli in culturele gebiedsontwikkeling te begrijpen en te benutten voor het beste resultaat. De werkwijze bestaat uit drie hoofdstukken:

WERKPRINCIPES

Uitgangspunten om dit soort processen te sturen:
wat is belangrijk en wat ontvouwt zich?

1

TECHNIEKEN

Manieren om in meerdere ritmes tegelijk te navigeren.

2

CAPACITEITEN

Wat heeft een projectmanager nodig aan kwaliteiten
en hoe ontwikkel je deze?

3



Hoe creëer je ruimte voor de verschillende ritmes van stakeholders in gebiedsontwikkeling? Hoe regisseer je het proces naar besluiten toe? Hoe benut je tijd om het resultaat te verrijken? De onderstaande uitgangspunten bieden daarvoor een basis.

VERTALEN TUSSEN TIJDSCHALEN

Wanneer vastgoedprofessionals, culturele programmeurs, ambtenaren en bewoners in één proces samenkomen, werken ze met fundamenteel verschillende tijdschalen, besluitvormingsprocessen en momenten waarop ze zich moeten verantwoorden. Een architect werkt met opleveringsmomenten die over meerdere jaren gepland zijn, een wethouder verantwoordt zich periodiek, een programmeur voelt en bepaalt het succes van een evenement op de dag zelf. Deze verschillende tijdschalen beïnvloeden wat mensen kunnen beloven, wanneer ze kunnen beslissen en hoe snel ze kunnen handelen.

De neiging van een projectmanager is om alle partijen op één lijn te krijgen met een gezamenlijke planning. Het uitgangspunt in deze werkwijze is echter dat partijen in hun eigen tempo verschillende paden bewandelen naar hun mijlpalen.

WERKPRINCIPES

- **VERTALEN TUSSEN TIJDSCHALEN**
- **SOEPEL BEWEGEN TUSSEN NIVEAUS EN ROLLEN**
- **INVLOED AFSTAAN VOOR GEDEELD EIGENAARSCHAP**
- **STUREN OP INTEGRITEIT VAN HET PROCES**
- **MOMENTUM CREËREN DOOR GEDEELDE MOMENTEN**
- **TEMPORALITEIT ALS STRATEGISCHE STAAT**
- **TOEVAL ORGANISEREN MET OPZETTELIJKE VOORWAARDEN**
- **ZORGVULDIGHEID IN PROCESSEN**

De kunst is daarom om die diversiteit te erkennen zonder af te dwingen dat iedereen dezelfde route volgt. Daarvoor moet je als tolk fungeren én gesprekken organiseren waarin partijen zich op elkaar kunnen oriënteren. Zo is je rol zowel het expliciet maken waarom een vastgoedmanager een lang traject doorloopt of een cultureel programmeur kortere cyclussen nodig heeft als uitleggen wanneer en hoe politieke vensters strategisch gebruikt kunnen worden.

Tolken betekent soms letterlijk ‘vertalen’ van technische taal, maar gaat vaker om zichtbaar maken welke diepere principes iemand beschermt en wat de onderliggende reden is voor zijn manier van werken, bepaalde keuzes en stappen die iemand neemt.

Dit vraagt geduld en uithoudingsvermogen. Begrip bouwt zich op door herhaling van uitleg. Met begrip voor elkaars wereld bouw je aan respect en ontstaan besluiten die alle tijdschalen eerbiedigen.

SOEPEL BEWEGEN TUSSEN NIVEAUS EN ROLLEN

Het werk van projectmanager betekent het (strategische) overzicht houden over de verschillende niveaus van het project: het beleids- en managementniveau en de praktische uitvoering, en op de kleinere technische details. Dit vraagt om het vermogen snel en soepel te bewegen tussen de verschillende lagen, tussen verschillende graden van betrokkenheid en om affiniteit te creëren met een brede groep mensen.

Het betekent dat je in gesprekken en interacties evenveel gewicht geeft aan input van buurtbewoners, architecten, makers, ambtenaren, beleidsmakers en

wethouders. Iedereen moet het oprechte gevoel hebben dat hun inbreng werkelijk invloed heeft op waar het proces naartoe gaat. Daarbij is het vermogen om van perspectief te wisselen essentieel: om zowel het grote plaatje als concrete details te kunnen zien en om ieder niveau zijn eigen legitimiteit te geven.

Gedicht in een raadsbrief:

*‘Een helderblauwe lucht die zich vult met vogels,
ik ontdek een glimlach op mijn gezicht’*

Deze twee regels uit een gedicht van Hajar Elghoul & Nanook Biezeveld stonden bovenaan een brief aan de gemeenteraad.

De reacties van de wethouders verschilden: de een vond het mooi, de ander vond het niet helemaal zijn stijl, maar beiden gingen ermee akkoord. Het was typerend voor wat er op het plein gebeurt. Het was anders en gaf duiding. Soms vraagt een ander verhaal een andere vorm.

INVLOED AFSTAAN VOOR GEDEELD EIGENAARSCHAP

‘Wie betaalt, bepaalt’ is zeker in gemeentelijke en bestuurlijke processen vaak een onuitgesproken regel. Dat leidt niet altijd tot de beste beslissingen, want werkelijke waarde creëer je samen. Invloed afstaan betekent dat partijen die niet de formele beslissingsbevoegdheid hebben (of een substantiële financiële bijdrage leveren) toch mede-eigenaar worden van het proces en de uitkomst – niet voor consultatie, maar met daadwerkelijke invloed.

Dit kan vorm krijgen in concrete acties: samen brieven schrijven aan de raad, externe stakeholders betrekken in voorbereiding voor raadsdebatten, samen



Nanook en Hajar lezen hun gedicht voor. Foto: Rogier Boogaard

belangrijke documenten opstellen in plaats van ze alleen voor te leggen voor commentaar. Ook moeten mensen die niet voor de gemeente werken, toegang krijgen tot informatie die vaak intern blijft, zodat zij input kunnen geven op momenten waarop normaal alleen ambtenaren en bestuurders dat doen. Dit vraagt bestuurlijke sensitiviteit en brengt risico's met zich mee. Als bijvoorbeeld een wethouder of raadslid uiteindelijk de inbreng van externe partijen niet meeneemt en tot een ander besluit komt, ondermijnt dat de hele aanpak. Stakeholders voelen zich niet gehoord; de projectmanager verliest legitimiteit. Dit kun je als projectmanager niet afdwingen, het blijft een risico dat vraagt om vertrouwen van alle partijen, maar het is je taak om zowel stakeholders als bestuurders hierop te wijzen.

Deze vorm van macht afgeven voelt voor sommige betrokkenen kwetsbaar – het betekent controle loslaten, accepteren dat het eindresultaat anders kan worden dan je zelf bedacht hebt – maar het levert betere besluiten op die door veel meer partijen gedragen worden. Het versnelt processen omdat mensen die werkelijk invloed ervaren meer commitment tonen en constructief meedenken aan oplossingen.

Meebeslissen in de selectie-commissie van de aanbesteding:

In de aanbesteding voor het consortium dat het Cultuurcluster gaat ontwerpen en bouwen dachten partijen buiten de gemeente actief mee. Culturele organisaties van het Berlijnplein waren lid van de selectiecommissie en ook de omwonenden hebben in een bijeenkomst geadviseerd over het ontwerp. Iedereen committeerde zich schriftelijk aan de geheimhouding die noodzakelijk is voor een zorgvuldig aanbestedingsproces.

STUREN OP INTEGRITEIT VAN HET PROCES

In culturele gebiedsontwikkeling worden afspraken over proces en inhoud gemaakt binnen onder meer financiële kaders. Wanneer het werk vordert en er meer beperkingen komen – denk aan minder budget dan gehoopt, politieke druk of tijdsdruk – is de neiging om keuzes te maken vanuit schaarste: wat kunnen we nog doen met wat we hebben? Daarbij kan er gehandeld worden zonder nog oog te hebben voor wat er daadwerkelijk nodig is of worden er concessies gedaan op de kwaliteit van proces én inhoud.

Integer handelen betekent sturen op een rechtvaardig en zorgvuldig proces. Zo blijf je dicht bij de gekozen aanpak en de werkelijke behoeften van het project. Kritische vragen als: ‘Klopt het nog?’ ‘Klopt het voor het geheel?’ ‘Klopt het voor alle partijen?’ zorgen voor constante, dynamische oordeelsvorming die recht doet aan de samenwerking. Dat geeft de mogelijkheid bij te kunnen sturen waar dat nodig is en biedt ruimte aan meerdere werkelijkheden van alle betrokkenen.

De vraag verschuift van ‘Wat kunnen we nog doen met de middelen die we hebben?’ naar ‘Wat hebben de mensen, de plek en het proces nu nodig en welke kwaliteit willen we niet loslaten?’

Dit betekent niet dat geld geen rol speelt, maar het verandert wel wanneer en hoe er over middelen (financiën, tijd) gesproken wordt. Het vraagt moed om met onvolledige plaatjes naar besluitnemers te gaan en te zeggen: “Dit is wat nodig is, laten we samen uitzoeken hoe het kan.”

Ervaring leert dat wanneer gestuurd wordt op tijd, in plaats van de beperking van een budget, en alle partijen zich gehoord voelen, de middelen of mogelijkheden geneigd zijn op te duiken. Helder inzicht in werkelijke behoefte zorgt ervoor dat andere oplossingen zichtbaar worden. Stakeholders blijken connecties, expertise, ruimte of tijd te hebben die niet in formele budgetten staan.

Om de integriteit van het proces te waarborgen, is het vermogen nodig om met onzekerheid om te gaan, om richting te geven terwijl details nog uitgezocht worden en om mensen mee te nemen in het denken hierover. Het vraagt om te kunnen uitleggen waarom de keuzes die je maakt kloppen voor het geheel.

Informatieavond voor de bewoners, beginnend met moderne dans:

Een informatieavond voor de buurt over de plannen begon met moderne dans op het plein buiten. Waarom? Omdat moderne dans hoort bij wat er straks gaat gebeuren op het plein. Het kostte wel geld, maar het leverde ook op dat de buurt de plannen niet alleen op papier zag, maar ervoer wat voor soort plek dit zou worden. Door de gezamenlijke ervaring voelde ze een gezamenlijke focus en een positieve, actieve sfeer voor de rest van de bijeenkomst.

Filmpje bij een Collegebesluit:

Een collegebesluit kreeg een filmpje als bijlage. Niet gebruikelijk. De afdeling die het college ondersteunt, had er stress van. Het was een link, die niet in de standaard systemen paste, hoe moest dat vastgesteld worden?

Maar dat filmpje gaf wel weer wat een geschreven stuk niet kon: de intentie, de vibe, de energie van wat er op Berlijnplein gebeurde en de manier waarop aan het project gewerkt zou worden, cultureel verbeeld. Bewoners die samen nadenken over de toekomst van de stad. Kinderen die experimenteren en maken. Buurtfestivals, workshops, performances. Installaties die het plein transformeren. De gemeenschap in beweging. Ook al past het niet in het systeem, het brengt over wat tekst niet kan.



Filmpje: Berlijnplein – Introductie.

Bekijk online: <https://www.youtube.com/watch?v=x1pWgInqwpY>

MOMENTUM CREËREN DOOR GEDEELDE MOMENTEN

Momentum ontstaat wanneer mensen samen ervaren dat verandering mogelijk is. Die ervaring kun je meegeven door tastbare vooruitgang zichtbaar te maken aan relevante stakeholders. Dat kan door het delen van communicatiemiddelen waarin momenten van vooruitgang zichtbaar gemaakt worden, en door gedeelde informele momenten te organiseren (bijvoorbeeld culturele evenementen, werkbezoeken) waar positieve energie ontstaat door samen aanwezig te zijn.

Het kan ook betekenen dat je een punt in het proces neemt waar je naartoe werkt en waar je een bijzondere gelegenheid van maakt als je dat punt bereikt hebt, door samen met alle betrokkenen deze mijlpaal te vieren. Door lagen van betekenis toe te voegen (het inzichtelijk maken van het proces en het verhaal eromheen) creëer je een gedeeld bewustzijn van werk dat anders onzichtbaar kan blijven.

Momentum vraagt om gevoeligheid voor de energie in het proces: wanneer is momentum sterk, wanneer zwak, wat verschuift er? Wanneer momentum sterk is, kunnen ontwikkelingen, die normaal maanden duren, ineens heel snel gaan.

Het moeilijke is vooral om het momentum bewust te creëren en te onderhouden, en niet af te wachten tot het vanzelf ontstaat. Het vraagt dat je aanvoelt waar twijfel of zorg zit – bij besluitvormers, maar ook bij andere betrokkenen – en dat je overzicht hebt op het traject zodat je ontmoetingen kunt organiseren die op het juiste moment de onderliggende vragen (en bezorgdheid) adresseren.

Het juiste tempo aanhouden hoort hierbij: versnellen wanneer vensters open staan en vertragen wanneer mensen verwerkingstijd nodig hebben.

Van Formele naar
Culturele Opening:

Het park Plantsoen van Boedapest werd november 2021 geopend met een cultureel programma, optredens en een viering waar iedereen welkom was. Door die opening kreeg het park betekenis. Het werd meer dan 'zomaar een park' en onderdeel van de cultuuras in Leidsche Rijn Centrum.

Voor de culturele organisaties op Berlijnplein was het ook een moment. Hun kracht en potentie werden zichtbaar voor een nieuw publiek. Mensen die het plein nog niet kenden, zagen wat daar gebeurde. De opening creëerde meer energie en betrokkenheid dan alleen een lint doorknippen.

Contracten ondertekenen
op papier en met graffiti:

In mei 2022 werden twee contracten getekend: de samenwerkingsovereenkomst tussen gemeente en hoofdhuurders, en het contract met het consortium dat het gebouw gaat ontwerpen en bouwen. De dag begon met moderne dans op het plein. Jongeren uit de wijk lazen een gedicht voor. Een drone maakte foto's van bovenaf. De handtekeningen werden twee keer gezet: op papier én met fade-out graffiti op het plein zelf. Een culturele plek vraagt een culturele viering. Bewoners stonden naast wethouders en makers naast ambtenaren. Het gedeelde moment maakte zichtbaar dat dit echt gebeurde. Die energie bleef maanden voelbaar.

TEMPORALITEIT ALS STRATEGISCHE STAAT

Werken in structurele temporaliteit betekent dat tijdelijk een strategische keuze is, en geen tussenfase. Door lang genoeg tijdelijk te werken en te blijven herhalen, bijvoorbeeld van programma, ontstaat ruimte om diepere kennis



Foto: Félice Hofhuizen



Foto: Rogier Boogaard

op te bouwen van de plek. Verblijven in die tijdelijke fase maakt het mogelijk om de juiste partners te vinden, te experimenteren met wat werkt en te leren door te doen.

Stap voor stap bouw je samen relaties op en ontstaat het vertrouwen tussen partijen die samen toewerken naar iets blijvends. Door samen te doen wordt zichtbaar wat er nodig is aan inhoud voor een mogelijk gebouw: wat er moet gebeuren op die plek, voor wie, hoe. Elk seizoen, elke activiteit en programma, elk experiment toont wat de plek vraagt en wie erbij hoort. Die ontwikkeling gaat stapsgewijs en vaak organisch, maar wel vanuit een gezamenlijk afgestemd einddoel, zoals een permanente locatie. Het vraagt geduld om te blijven experimenteren tot helder wordt wat echt nodig is. Het vraagt ook vertrouwen dat deze tijd niet verloren is, maar een investering. Een investering in partnerschap dat sterk genoeg is om samen door onzekerheid heen te navigeren, en investering in begrip van de plek die diep genoeg is om goede beslissingen te nemen. Wat uiteindelijk permanent wordt, komt als logisch vervolg op wat zich al bewezen heeft en is gebouwd op een fundament van gedeelde waarde en sterke relaties.

RAUM als aanjager:

RAUM begon als aanjager en kennisontwikkelaar van Berlijnplein. Als culturele, creatieve makers waren ze in staat om verschillende experimenten te organiseren die informatie opleverden voor de ontwikkeling van de plek. RAUM initieerde programma's, ontwerp- en kunstopdrachten, co-creatieve processen als manieren van placemaking, onderzoek en community building.

De eerste opdracht was voor twee jaar. Daarna kwam een aanvullende opdracht van vier jaar. Uiteindelijk werd RAUM een volwaardige cultuurnota-instelling met een vierjarige subsidie. Stap voor stap groeide RAUM van tijdelijk naar structureel, gebaseerd op wat bewezen werkte.



Overzichtsfoto's Berlijnplein 2017, 2019 en 2023. Foto 2017: Sharing Arts Society – Foto 2019 en 2023: Jelmer de Haas

TOEVAL ORGANISEREN MET OPZETTELIJKE VOORWAARDEN

Een onverwachte ontmoeting die tot samenwerking leidt, een gesprek dat plotseling helderheid brengt: sleutelmomenten in complexe processen lijken vaak toevallig te gebeuren. Toch kun je toeval ook organiseren door weloverwogen voorwaarden te creëren waar deze momenten kunnen ontstaan. Bijvoorbeeld door mensen samen te brengen met ogenschijnlijk één doel, maar de samenkomst zo te timen dat er andere gesprekken ontstaan. Bijvoorbeeld door niet alles voor te schrijven, maar ruimte te laten voor verbinding. Wees altijd alert op vensters die opengaan wanneer externe gebeurtenissen onverwachte mogelijkheden creëren. Bouw relaties over grenzen (grenzen van professie en betrokkenheid), zodat wanneer momenten zich voordoen, duidelijk is wie met wie verbonden kan worden. Dit is niet het manipuleren van situaties en mensen, maar opzettelijk ruimte maken waarin goede dingen kunnen gebeuren, zonder precies te dicteren wat die goede dingen zijn.

Woensdags Kantoor in de Bouwkeet:

Het projectteam werkte elke woensdag vanuit een bouwkeet op Berlijnplein. Dus niet vanaf hun vaste werkplek op het Stadskantoor, maar op de plek zelf. Ook schoven ze iedere week aan bij de gezamenlijke pleinlunch voor alle organisaties op Berlijnplein.

Die fysieke aanwezigheid maakte verschil. Het team was zichtbaar en bereikbaar. Dat bouwde vertrouwen. En het creëerde mogelijkheden voor toevallige ontmoetingen tussen mensen die elkaar anders niet zouden tegenkomen.



Werksessie nieuwbouw met pleingenoten in bouwkeet, 9 november 2022. Fotograaf onbekend

Een projectmanager van een complex proces weet precies welke mensen wanneer betrokken moeten worden. Niet omdat het protocol het vereist, maar omdat hun perspectief het besluit beter maakt. Zorgvuldigheid in proces betekent met aandacht vormgeven hoe mensen kunnen deelnemen. Het betekent iemand vooraf bellen als je weet dat een gesprek moeilijk kan worden, zodat hij niet overvallen wordt. Het betekent bewust nadenken over wanneer en in welke vorm informatie gedeeld wordt, zodat mensen echt kunnen meedenken op momenten dat het ertoe doet. Het betekent ook dat je mensen ruimte geeft voor verwerking van de informatie voordat ze een beslissing moeten nemen.

Achter elke stap zit een bewuste redenering: niet alleen wat er moet gebeuren, maar hoe, met wie, wanneer, zodat mensen er tijdig onderdeel van zijn. Bij aanvang van elk overleg is duidelijk wat het beoogde resultaat is, welke inbreng van wie nodig is, en waarom specifieke mensen aan tafel zitten. Dit vraagt alertheid op wat mensen nodig hebben om zich veilig te voelen om echt mee te denken en daarop te anticiperen.

Dit werk gebeurt vaak achter de schermen – het bestaat uit telefoontjes plegen, voorgesprekken voeren, het bewust timen van informatie verstrekken, het creëren van ruimte voor twijfel en vragen. Het is vaak zwaarder dan ‘even snel doorpakken’, maar zorgvuldige omgang met alle betrokkenen bouwt aan het vertrouwen dat nodig is om ook door complexe en onzekere fases heen te kunnen blijven werken.

Selectieleidraad Aanbesteding aanpassen:

De selectieleidraad voor de aanbesteding van de nieuwbouw werd opgesteld door de gemeente. Bij het aanschuiven van de culturele organisaties in de selectiecommissie bleken zij vragen te hebben bij delen van de leidraad. Er is ruimte gemaakt om de leidraad aan te passen en deze in gezamenlijkheid vorm te geven. Dit zorgde voor een gedeeld startpunt en vertrouwen bij de culturele organisaties: er werd niet alleen naar hen geluisterd, er werd ook naar gehandeld. De selectieleidraad sloot bovendien beter aan bij de gedeelde wensen van alle stakeholders.

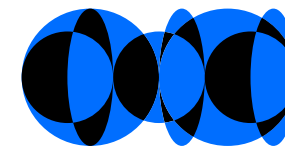


Workshop bewoners nieuwbouw, 19 april 2023. Foto: Marieke Schurink

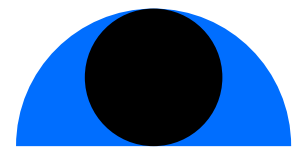


In culturele gebiedsontwikkeling bewegen verschillende werkstromen tegelijk, elk met een eigen snelheid. Sommige stakeholders hebben wekelijkse contactmomenten nodig, anderen maandelijks, weer anderen alleen bij cruciale keuzemomenten. Een projectmanager die het geheel draagt, moet al die ritmes tegelijk kunnen overzien en bijhouden, of dirigeren, door te weten waar elk proces zich bevindt, aan te voelen wanneer er interventie nodig is en te bepalen wanneer te versnellen én wanneer te vertragen.

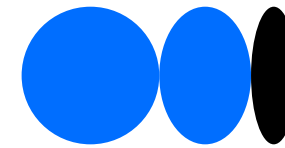
In dit hoofdstuk gebruiken we een muzikale metafoor om concrete technieken voor werken met meerdere ritmes te introduceren. Dit biedt een taal om mee te dirigeren naar ritmes die (moeten) samenkomen, spanningsbogen en overgangen.



Polyritmie
(meerdere ritmes tegelijk)



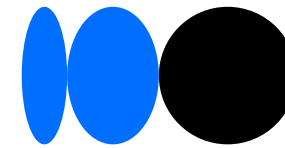
Fermata
(pauzeren)



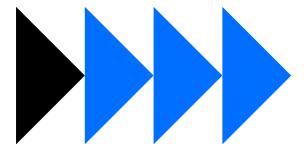
Accelerando
(versnellen)



Ostinato
(herhalen)



Ritardando
(vertragen)



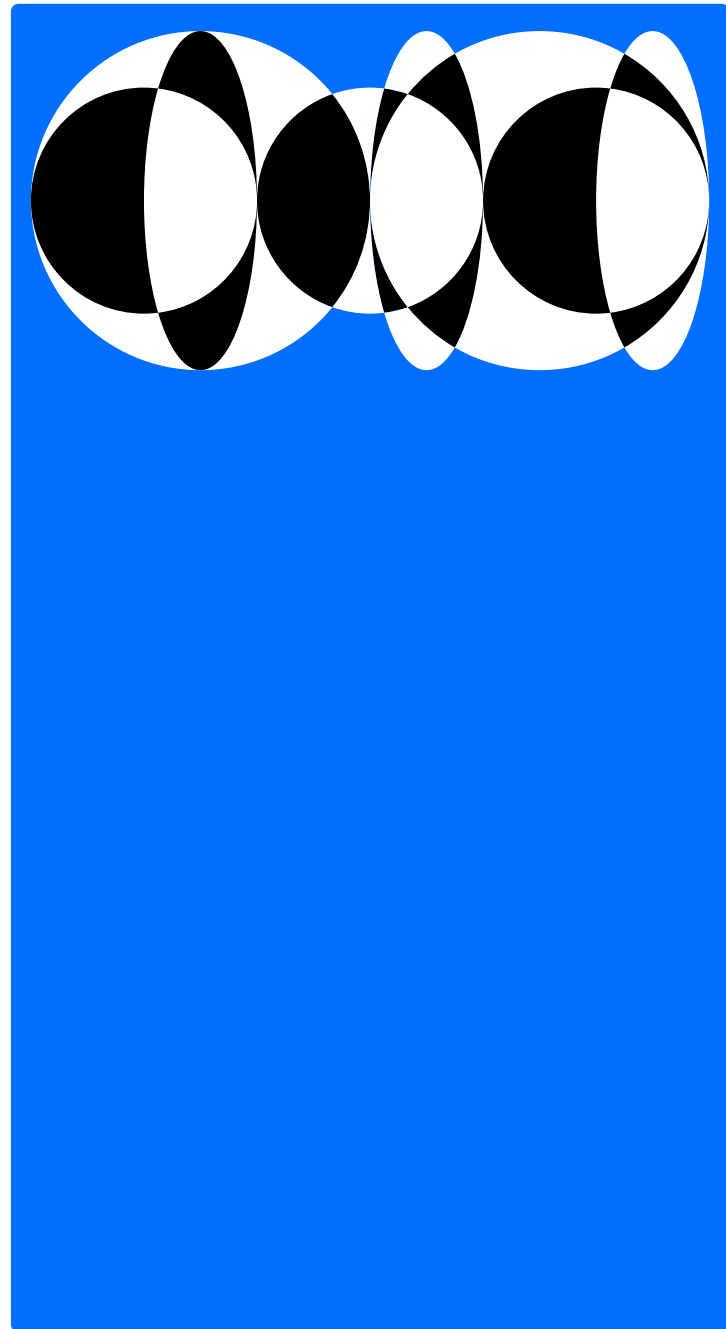
Syncope
(timing)

Polyritmie (meerdere ritmes tegelijk) is de grondslag waaruit alle andere technieken ontspringen. Verschillende werkstromen, verschillende stakeholders, verschillende cycli bewegen allemaal in een eigen tempo. De kunst is dit mogelijk te maken zonder dat het chaos wordt. Het vraagt helder overzicht van wat op welke tijdschaal speelt, communicatie over waarom dingen verschillende tempo's hebben en coördinatie op momenten waar werkstromen elkaar raken.

Meerdere Bestuurlijke Besluiten Afstemmen:

Op Berlijnplein liepen meerdere bestuurlijke ritmes door elkaar. Verschillende raadsbesluiten hadden een link naar het project: de rapportage Risicovolle Projecten, informatie over de Cultuurnota, raadvragen over de toegankelijkheid van Leidsche Rijn Centrum. Elk besluit kwam op een ander moment, vanuit een andere afdeling, met een eigen cyclus.

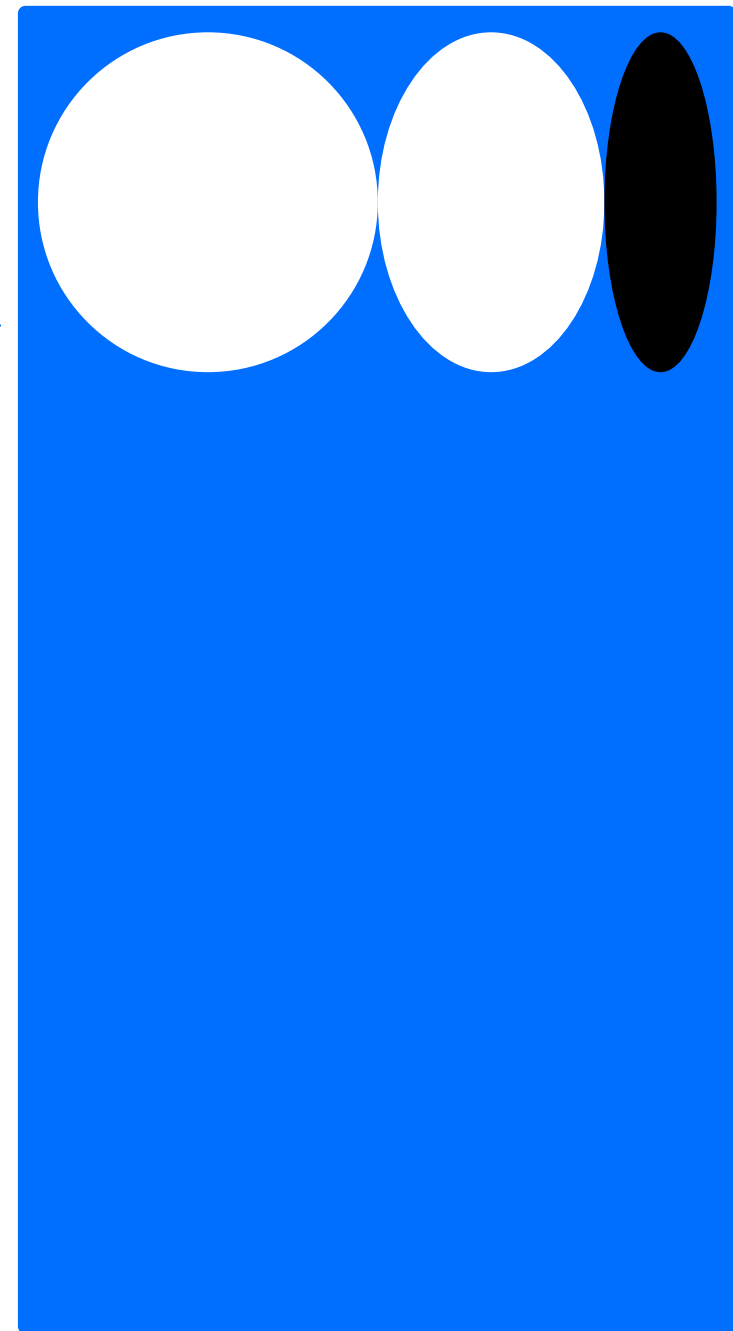
Die momenten werden op elkaar afgestemd en er werd naar elkaar verwezen zodat de gemeenteraad informatie over het project op een logische manier ontving. Verschillende bestuurlijke ritmes liepen door, maar raakten elkaar op de juiste momenten.



Accelerando (versnellen) gebeurt wanneer politieke mogelijkheden zich openbaren, stakeholders gereed zijn om te handelen, of financiering beschikbaar komt. Door zorgvuldige voorbereiding is het mogelijk om snel te bewegen wanneer het moment daar is. Wat gedaan wordt en waarom, wordt helder gecommuniceerd naar alle stakeholders zodat versnelling als een logische stap voelt.

Wensen en bedenkingen bij
Voorlopig Ontwerp:

Bij het vrijgeven van het krediet (nog voordat er een ontwerp was) bepaalde de gemeenteraad dat zij haar wensen en bedenkingen wilde meegeven op het Voorlopig Ontwerp (VO) om zo toch nog enige sturing te kunnen geven aan het gebouw dat er zou komen. We hebben hen die gelegenheid geboden voordat het ontwerp herzien was. Het was compleet genoeg om over te kunnen praten, maar nog niet af. Dat versnelde het proces. En het voorkwam dat een voltooid product, waar de input van alle directe stakeholders al verwerkt was, alsnog bijgesteld moest worden op basis van de wensen van de gemeenteraad.

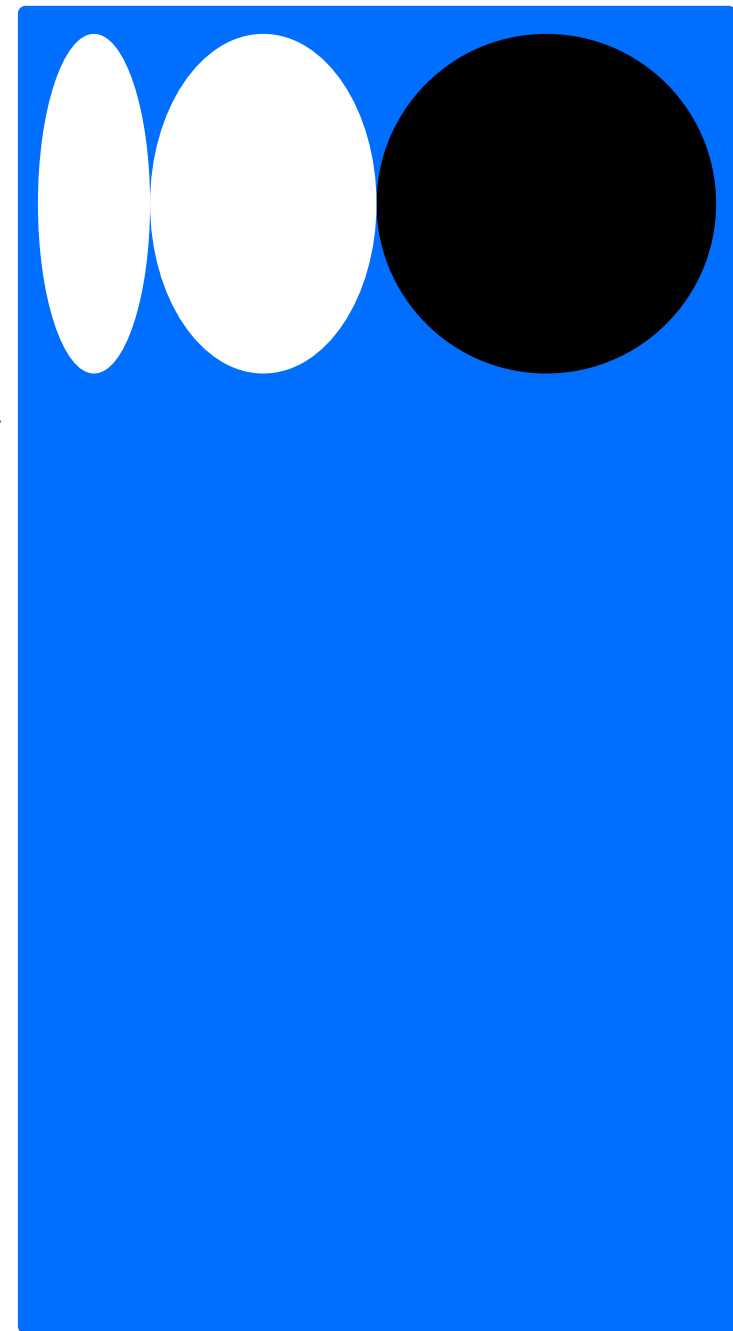


Ritardando (vertragen) gebeurt wanneer de complexiteit van het project stijgt of mensen verwerkingstijd nodig hebben. De tijd nemen om dingen te laten landen, voorkomt problemen op een later moment en verdiept begrip dat nodig is voor volgende stappen. Soms helpt het om externe stemmen in te zetten – niet alleen voor de expertise, maar ook voor legitimatie van de aanpak. Een externe onderzoeker die vertelt over de impact van co-creatie, een succesvol voorbeeldproject uit een andere stad, een expert die bevestigt dat onzekerheid in deze fase normaal is, dit kan allemaal ruimte creëren.

‘Aperitief Pensant’ Debat:

In juli 2020, een paar maanden voor een belangrijk gemeenteraadsbesluit, werd een ‘aperitief pensant’ georganiseerd. Een debat met drie externe experts: Floris Alkemade (toenmalig Rijksbouwmeester), Maarten Hajer (professor Urban Futures, Universiteit Utrecht) en Lucas de Man (regisseur en conceptontwikkelaar, Stichting Nieuwe Helden). Ze gaven hun visie op de unieke ontwikkeling van Berlijnplein en legden uit waarom deze aanpak hier paste. De wethouders Cultuur en Leidsche Rijn voelden zich gesterkt. Raadsleden hoorden van anderen de onderbouwing bij deze manier van werken, en zagen wat de impact kon zijn. Het waren niet alleen lokale ideeën – dit sloot aan bij bredere ontwikkelingen in stad, maatschappij en cultuur. Zo werd een zaadje geplant voor een nog te nemen besluit.

Een paar maanden later kregen ze het besluit voorgelegd: een investeringsbeslissing voor een circulair gebouw van 9.200 m² met verschillende culturele functies. Een gebouw dat nog ontworpen moest worden. Door de tijd tussen debat en besluit kon het landen. Raadsleden waren al meegenomen in het denken.

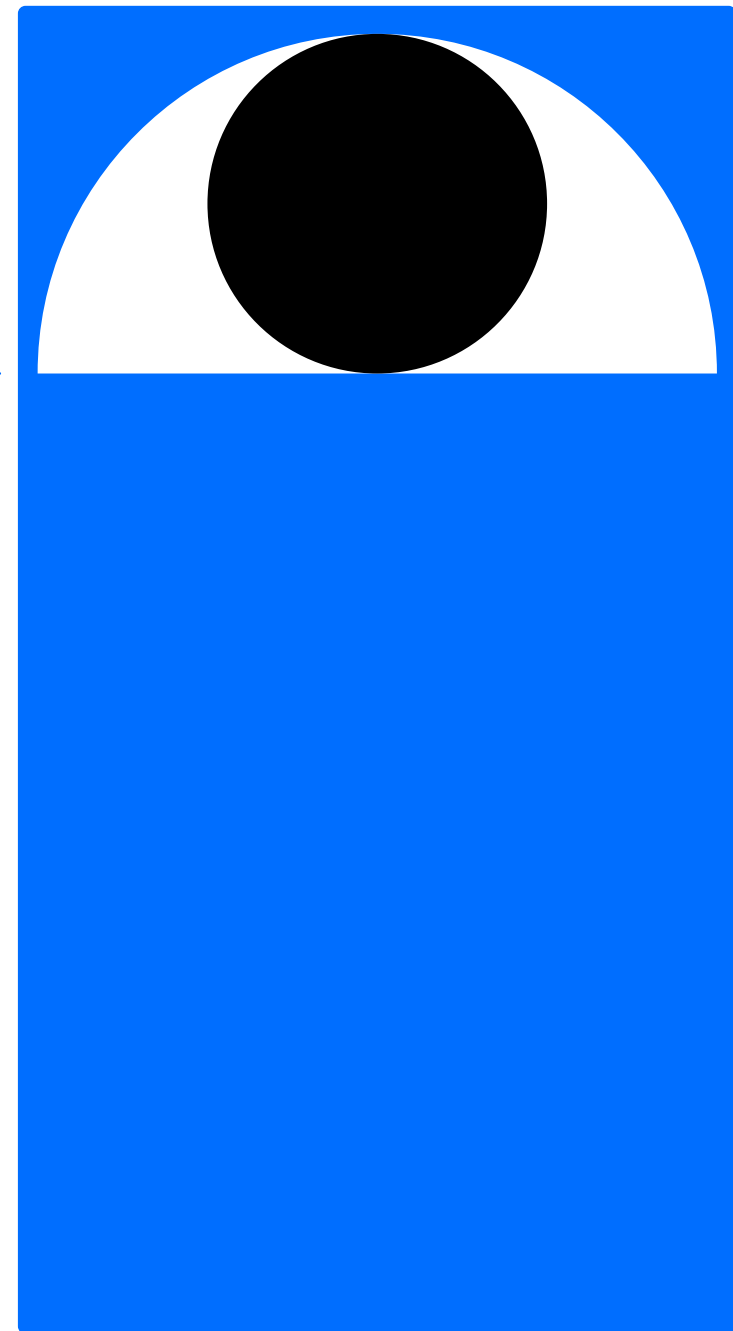


Fermata (pauzeren) creëert momenten waar tijd stil lijkt te staan. Het betekent pauzeren vóór grote besluiten, na moeilijke momenten, of wanneer vooruitgang sneller gaat dan de bereidheid van betrokken stakeholders mee te versnellen en het draagvlak afneemt. Pauzeren kan ook betekenen dat gemaakte afspraken, werkwijzen, of het proces zelf heroverwogen moeten worden. Deze pauzes creëren ruimte voor integratie, voor reflectie en voor het laten bezinken van wat gebeurd is.

Samenwerking gemeente en consortium herijken:

Halverwege het voorlopig ontwerp bleek dat de samenwerking tussen gemeente en consortium herijkt moest worden. Hoe werkten ze samen? Wat ging goed, wat niet? Tijd voor reflectie, om opnieuw te kijken naar hoe de organisatie ingericht was.

Voor pleingenoten en burens leek het hele proces stil te staan. Er gebeurde niets zichtbaar, maar achter de schermen werd gereflecteerd en gekeken naar welke dingen beter kunnen en wat goed ging. Die pauze was nodig om zaken bij te stellen voordat er verder gegaan werd.



Ostinato (herhalen) bouwt vertrouwen door consistentie. Regelmatige check-ins, seizoenritmes en voorspelbare reflectiemomenten creëren betrouwbaarheid. Rituelen, regelmatige momenten en herhaling zorgen ervoor dat kleine stappen in de vooruitgang zich opstapelen tot iets substantieels. Mensen weten wanneer ze elkaar zien, wanneer er ruimte is voor een gesprek en wanneer besluiten genomen worden.

Bonding sessies:

Iedere drie maanden organiseerde de gemeente samen met de pleingenoten een bondingssessie op Berlijnplein. Het projectteam van de gemeente kwam samen met ontwerpers en pleingenoten (bewoners, gebruikers, makers). Niet altijd dezelfde mensen, maar het ritme bleef. Elk kwartaal.

Kennis werd gedeeld en er werd gebrainstormd over belangrijke onderwerpen. Mensen wisten wanneer ze weer bij elkaar zouden zijn. Die herhaling, buiten het dagelijkse werk van elke organisatie, bouwde vertrouwen op en versterkte de samenwerking.



Ondertekening contract Stichting LOU als vierde hoofdhuurder, juli 2025. Foto: Neeltje Klein

Syncope (timing) vraagt dat dingen landen wanneer mensen hier open voor staan. Soms verrast het ze op een goede manier, soms kan het plotseling opduiken wanneer een situatie daarom vraagt. Het kan betekenen dat er snel geschakeld moet worden naar een andere aanpak wanneer de oorspronkelijke aanpak niet werkt of dat er besluiten genomen moeten worden die het proces een andere richting geven. Het vraagt erom het moment aan te voelen wanneer het effectiever is om de boel om te gooien dan vasthouden aan een plan.

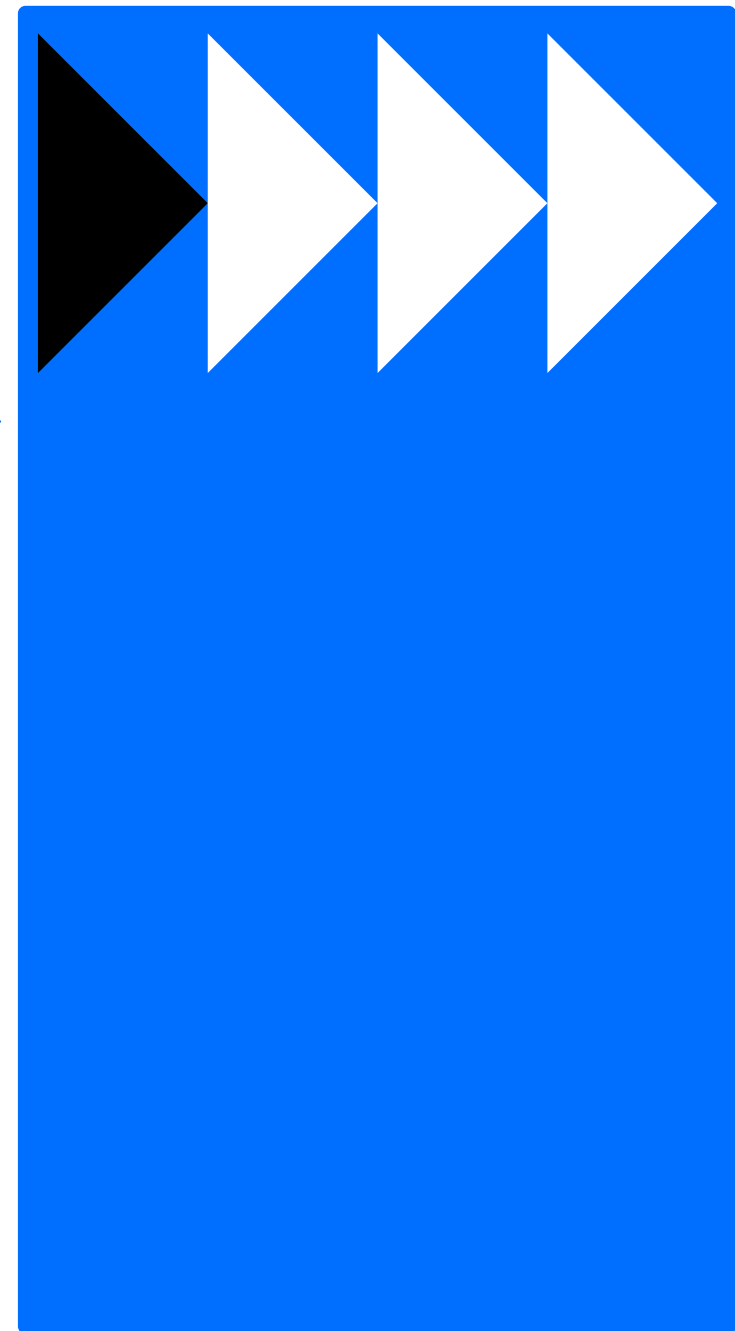
Beschikbaar stellen krediet voor ontwerpen, bouwen en onderhoud:

De gemeenteraad stelde krediet beschikbaar voor het gebouw terwijl er nog geen ontwerp was, maar er alleen nog maar globale inhoudelijke en ruimtelijke kaders waren uitgewerkt.. Normaal stelt de gemeenteraad een budget beschikbaar op basis van een ontwerp. Hier werd anders gekozen. Er werd een marktpartij gezocht die in kon spelen op de structurele tijdelijkheid, die al in het ontwerp rekening houdt met de verandering die het gebouw over 10 jaar nodig heeft en die al in het ontwerp nadenkt over hoe het gebouw zo goed en efficiënt mogelijk onderhouden kan worden. Dat vraagt om zekerheid vanuit de opdrachtgever en dus zekerheid over het beschikbare budget. En dus om timing van de besluitvorming door eerder in het traject een groot besluit te nemen.

Locatiebezoek als beleving:

Raadsleden werden uitgenodigd voor bezoeken aan de locatie. Niet alleen om rond te lopen en uitleg te krijgen, maar ze kregen er ook een culturele beleving bij: een voorstelling meemaken of een activiteit bijwonen, om te voelen hoe het plein gebruikt wordt.

Show, don't tell. Laat zien wat er gebeurt in plaats van het alleen te vertellen. Door op dat moment de raadsleden zelf te laten ervaren wat er ontstaat, toon je het belang van het plein op een andere manier. Ze voelen de energie, zien de betrokkenheid, ervaren wat cultuur doet met een plek.





Welke capaciteiten neem je mee als projectmanager of procesregisseur om dit werk te kunnen doen? Welke eigenschappen maken het mogelijk om in meerdere ritmes tegelijk te navigeren, met onzekerheid te werken en vertrouwen tussen verschillende partijen op te bouwen?

De onderstaande capaciteiten zijn in creatieve en culturele sectoren veelal vanzelfsprekend, maar worden binnen gemeentelijk projectmanagement minder bewust ingezet. Juist bij dit soort trajecten zorgt het gebruik van verbeeldingskracht en creativiteit voor het verschil.

Het volgende overzicht is gebaseerd op de reflecties van Trudie Timmerman. Zie ze niet als vereisten, maar als welkome kwaliteiten voor dit soort bijzondere trajecten die projectmanagers kunnen ontwikkelen (en soms heeft iemand ze al, dan is dat mooi meegenomen). Ze helpen je verder te kijken dan je eigen beleidsterrein en mensen te raken met wat je doet. Het is een combinatie van ziel en zakelijkheid.

CAPACITEITEN

- **PROFESSIONELE EMPATHIE**
- **GEDULD MET HET PROCES**
- **COMFORT MET AMBIGUÏTEIT**
- **EERLIJKE COMMUNICATIE**
- **OMGEVINGSBEWUSTZIJN**

Professionele empathie betekent het anders benaderen van de dynamiek die hoort bij een project met deadlines en afspraken. In plaats van tegen je team te zeggen wat je nodig hebt en daar strakke deadlines aan te hangen, begin je met begrijpen wat stakeholders nodig hebben (van anderen en van het proces) om hun doelen te bereiken. Professionele nieuwsgierigheid helpt daarbij: het écht willen weten en snappen hoe het zit. Je accommodeert waar mogelijk die behoefte en gaat niet (alleen) vanuit de eigen projectvereisten het gesprek aan.

Dit vraagt vermogen om tussen verschillende professionele werelden te bewegen, te begrijpen waarom een vastgoedontwikkelaar anders denkt dan een cultureel programmeur én waarom elk perspectief waarde heeft. Het gaat erom dat je jezelf kunt verplaatsen in de werkelijkheid van een ander, je de logica achter verschillende denkmethodes begrijpt en kunt uitleggen, en aannames die voor de iemand vanzelfsprekend zijn expliciet kunt benoemen. En daar ook plezier in kan hebben.

Deze capaciteit groeit wanneer er oprecht belangstelling is voor anderen: wat is hun kerndoelstelling, aan wie rapporteren ze, en met welke (tijds)druk? Daarvoor moet je vragen stellen zodat er een duidelijk beeld ontstaat waarmee de ander geholpen is en dat zij weten door heldere communicatie waar ze op kunnen rekenen. De gesprekstool *Vragen die ruimte creëren* (verderop in deze werkwijze [7.45](#)) geeft voorbeelden van vragen om te stellen.

GEDULD MET HET PROCES

Geduld met het proces is het vermogen om vol te houden wanneer resultaat niet direct zichtbaar is. Soms is vertragen zelfs de snelste weg vooruit: geduld zorgt ervoor dat de complexiteit zich kan ontvouwen en mensen de tijd krijgen om tot de juiste oplossing te komen. Dit gaat hand in hand met vertrouwen in het proces en in de gekozen aanpak, ook als je de waarde daarvan nog niet kunt bewijzen.

Geduld met het proces hebben betekent niet passief afwachten, maar actief volhouden. Het maakt het mogelijk om jaren tijdelijke programmering vast te houden, zodat elk nieuw seizoen iets oplevert dat een toevoeging is voor het volgende seizoen of het plan als geheel. Het geeft de overtuiging dat een langzame opbouw van relaties en begrip niet verloren tijd is, maar een investering die zich later uitbetaalt.

COMFORT MET AMBIGUÏTEIT

Comfort met ambiguïteit is het vermogen om dubbelzinnige situaties, onopgeloste problemen en tegenstrijdige informatie te tolereren zonder naar conclusies of beslissingen te haasten. Het gaat om comfortabel zijn met de onzekerheid en toch richting kunnen geven.

Deze capaciteit wordt misschien niet direct geassocieerd met projectmanagement, maar blijkt cruciaal in complexe co-creatieprocessen. Waar de meeste mensen onrustig worden als ze geen oplossing hebben of het niet

weten, vraagt dit werk juist het vermogen om in die onzekerheid te kunnen blijven.

Daarvoor moet je onderscheid kunnen maken tussen productieve ambigüiteit (werkelijk leren en uitzoeken wat werkt) en vermijdbare ambigüiteit (waar helderheid wel mogelijk is). Je wilt complexiteit niet verdoezelen, maar ook niet kunstmatig oplossen. Dit vraagt de constante afweging wat de eerstvolgende stap is die kloppend is.

EERLIJKE COMMUNICATIE

Eerlijke communicatie betekent bereidheid om helder te zijn over wat bekend en wat onbekend is, wat gecommitteerd kan worden en wat onzeker blijft, waar invloed mogelijk is en waar niet. Zeg gewoon dat ‘je het niet weet, maar het gaat uitzoeken’. Mensen geven de voorkeur aan een eerlijk antwoord boven valse zekerheid. Dit zorgt voor het vertrouwen dat nodig is voor co-creatie. Als mensen zorgen hebben of kritiek hebben, neem dit dan serieus en zie het als input en niet als obstakel.

Het betekent ook uitgesproken zijn naar alle stakeholders over wat nog geleerd of uitgezocht wordt en wat dat betekent voor besluiten die nog genomen moeten worden. Het betekent ook kwetsbaarheid tonen: uitleggen waarom bepaalde dingen gedaan worden ook als je daarmee zwaktes blootlegt, voelen of iets nog klopt en of de kaders nog kloppen.

Omgevingsbewustzijn betekent begrijpen in welke context het werk plaatsvindt. Daarvoor moet je de historie van plekken, organisaties en personen kennen, begrijpen welke transformaties op de plek hebben plaatsgevonden of wat en wie de plek gevormd heeft, zoals (voormalige) bewoners. Dit gaat verder dan projectgeschiedenis – het vraagt om begrip van diepe tijd.

Een politiek bewustzijn is daarbij belangrijk, niet alleen over het politieke landschap, maar ook op het gebied van machtsverhoudingen, ranking en hoe mensen zich tot elkaar verhouden. Waarom denken mensen wat ze denken? Welke geschiedenis speelt mee? Welke eerdere ervaringen kleuren hoe mensen dit proces zien?

Het vraagt ook om zelfreflectie en kritisch blijven bevragen van eigen aannames, vooroordelen en reactiepatronen. Welke referentiekaders bepalen hoe jij kijkt? Waar reageer je emotioneel op en waarom? Hoe beïnvloedt jouw achtergrond je interpretatie van situaties? Deze zelfreflectie maakt het mogelijk om jezelf bij te sturen én bewust te zijn van de belevingswereld van alle betrokkenen.

Een goed omgevingsbewustzijn maakt het mogelijk om sensitief te navigeren en te begrijpen waarom bepaalde voorstellen weerstand oproepen of juist enthousiasme genereren.



GESPREKSTOOL: VRAGEN DIE RUIMTE CREËREN

Hoe zorg je ervoor dat gesprekken tijdens belangrijke periodes rechtvaardig en helder gevoerd worden? Of dat het wordt opengesteld wanneer zaken vastlopen? In deze gesprekstool staan vragen die gebruikt kunnen worden als gespreksstarters, als check-ins tijdens het proces of als reflectie-instrument bij evaluaties. Zij zijn ontwikkeld uit reflecties en ervaringen in complex stakeholdermanagement voor (culturele) gebiedsontwikkeling bij Berlijnplein en andere projecten waar Trudie aan gewerkt heeft. De vragen kunnen overigens ook gebruikt worden in bredere contexten waar meerdere stakeholders samenwerken aan complexe projecten.

GESPREKSTOOL

➤ **AFSTEMMEN**

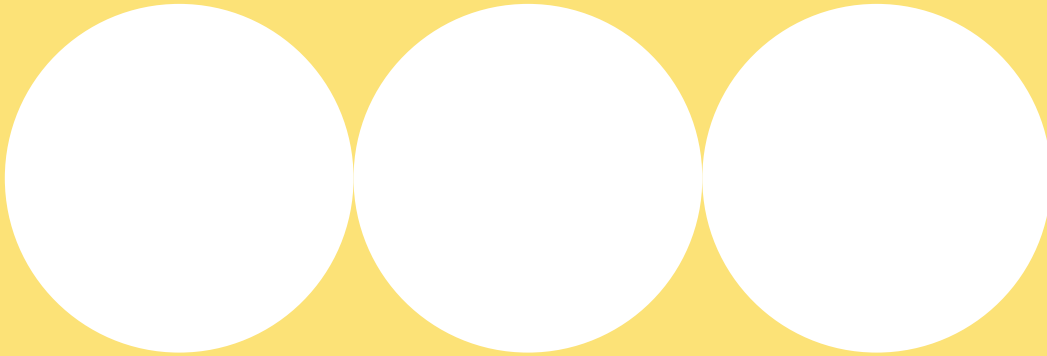
➤ **BEGRIJPEN**

➤ **VERBINDEN**

➤ **MOBILISEREN**

➤ **BEWAKEN**

AFSTEMMEN



Welke deadlines of mijlpalen zijn voor jou belangrijk en waarom? Wie moet er wanneer een belangrijk besluit nemen? Waar werk je naartoe? Wat zijn voor jou/jouw organisatie belangrijke momenten de komende tijd?

Dit maakt de verschillende ritmes die spelen zichtbaar en voorkomt misverstanden.

Hoe ziet vooruitgang er voor ieder van jullie uit? Wat zijn concrete indicatoren dat we de goede kant op gaan – voor jouw organisatie, voor jouw verantwoordelijkheid? Wat zou voor jou de eerstvolgende stap zijn die we moeten zetten?

Verschillende stakeholders meten vooruitgang anders – dit expliciet maken voorkomt onduidelijkheid of afwijking.

Waar zit de urgentie hier? Is iets werkelijk tijdgevoelig, of is het tijdsdruk (omdat het zo gepland is)? Moet het nu of kan het ook later? En waar is dat van afhankelijk?

Al onderscheid maken in de bron waar druk ontstaat, helpt om betere beslissingen te nemen over tempo en prioriteit.

BEGRIJPEN



Wat is je droom en wat is je nachtmerrie (als we spreken over het project)? Wat zou je liever niet zien gebeuren? Wanneer is het project voor jou geslaagd?

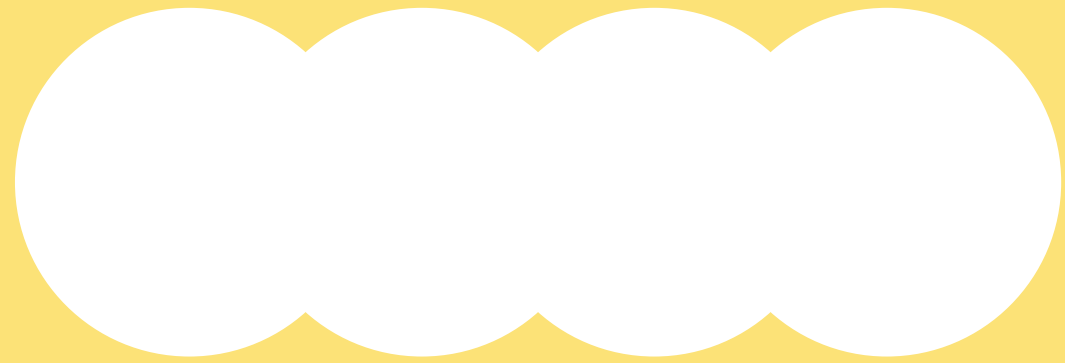
De zorgen die iemand uit, maken vaak het onderliggende belang duidelijk dat iemand beschermt, zoals levensduur van een gebouw, authentieke programmering, of bestuurlijke processen.

Help me begrijpen wat dit betekent in jouw wereld.
Voor welke verantwoordelijkheid is dit belangrijk?
Waarover moet jij je verantwoorden? En op welk moment en op welke manier moet je dat doen? Waarop word jij 'afgerekend'?

Door met begrip naar (persoonlijke) betrokkenheid te informeren, bouw je empathie op en het helpt je te begrijpen vanuit welke legitieme beperkingen of waarden anderen werken.

Wat zou moeten gebeuren zodat je zelfverzekerd vooruit kunt, zelfs zonder volledige zekerheid?

Dit onderscheidt wat nu opgelost moet worden versus wat onzeker kan blijven.



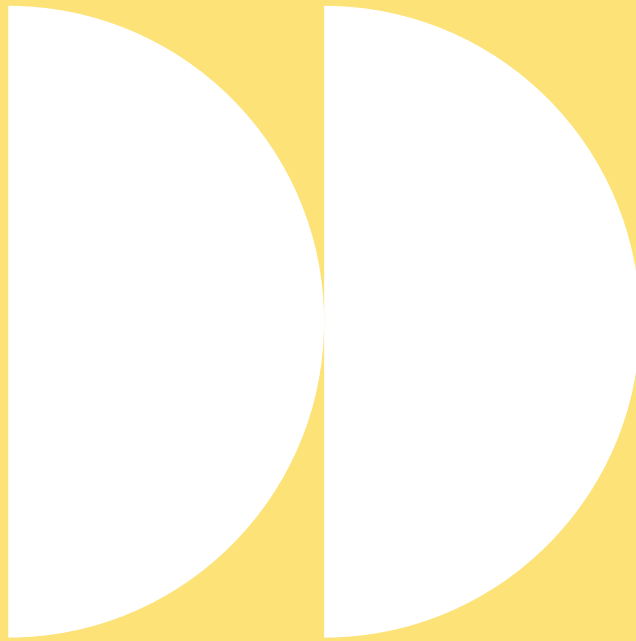
Wat zou maken dat dit voelt als iets wat we samen doen?
En waarom zou dat belangrijk voor jou kunnen zijn?

Dit maakt zichtbaar wie zich verbonden voelt met het project, vanuit welke intrinsieke motivatie iemand meewerkt en wie zich alleen verplicht voelt mee te werken.

Hoe zouden we het perspectief van een ander
eerder in ons eigen werk kunnen betrekken?

Om na te denken over de verschillende perspectieven van stakeholders en hoe die elkaars werk kunnen versterken.

MOBILISEREN



Waar (in het werkproces) voel je energie? Lopen we ergens vast voor je gevoel, en waar dan? Wat zou dat kunnen verschuiven?

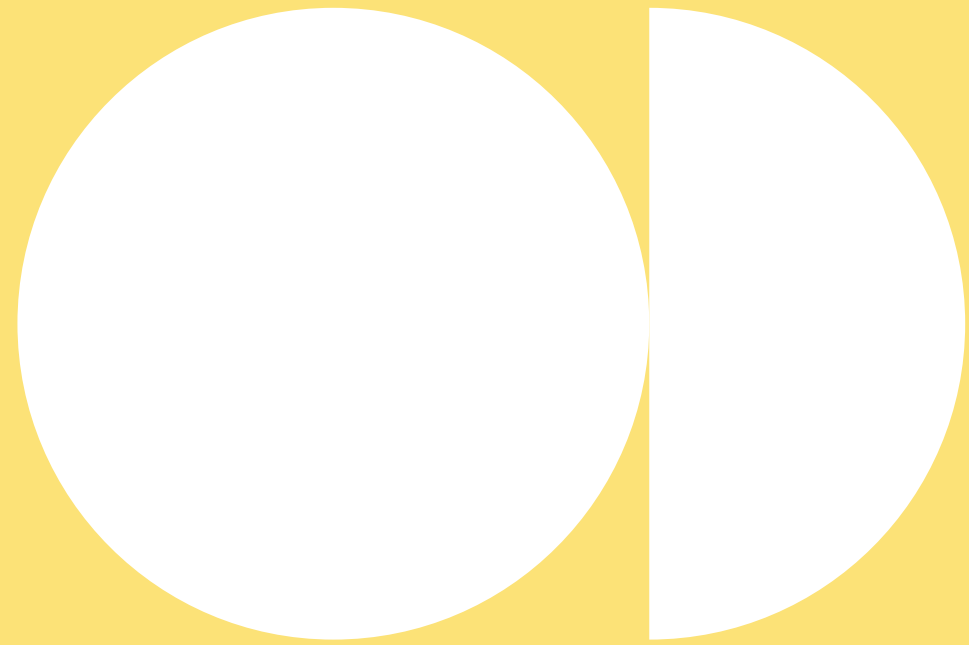
Door energie en momentum te lezen, kunnen kleine zetten geïdentificeerd worden die kunnen helpen bij het ontgrendelen van nieuwe energie of nieuwe impulsen.

Welke momenten of mijlpalen laten zien dat dit proces vooruit gaat? Hoe maken we de stappen die we samen zetten zichtbaar?

Strategische zichtbaarheid die momentum levend houdt.

Wanneer is het volgende natuurlijke moment voor ons om samen te komen, te beoordelen, en de volgende stap te bepalen?

Dit creëert ritme en voorkomt lange stiltes die momentum breken.

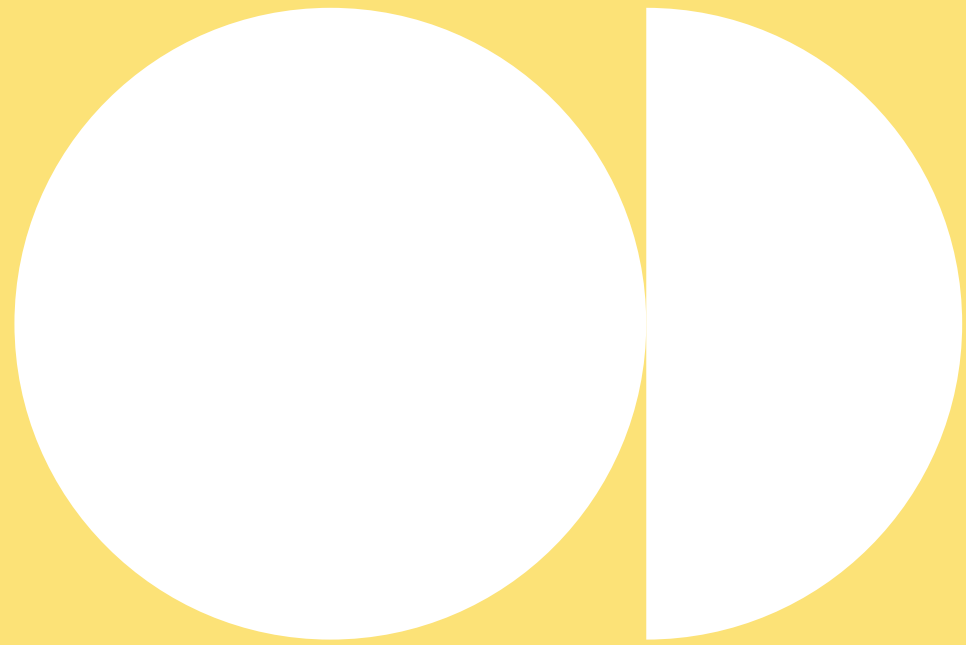


Bewegen we met gezamenlijke acties passend bij het DNA van iedere betrokken partij?

Dit geeft mensen toestemming te signaleren wanneer ze zich gehaast voelen.

Wie zou zich buitengesloten of niet gehoord kunnen voelen door hoe we handelen? Hoe zouden we hen erbij kunnen betrekken?

Dit houdt een vinger aan de pols of het werk inclusief gedaan wordt.



Waar zijn we nu onzeker over? Wat zou kunnen helpen om het vertrouwen in deze stap of beslissing te versterken?

Onzekerheid wordt hierdoor een normaal onderdeel en de focus ligt op het proces.

Doen we de goede dingen? En doen we de dingen goed?

Dit zorgt voor borging van kwaliteit en biedt de mogelijkheid om bij te sturen als dat nodig is.



AFSLUITING

Culturele gebiedsontwikkeling is een proces dat van nature diverse partijen samenbrengt. Hoe diverser, genuanceerder en vruchtbaarder het werk is, hoe complexer om te begeleiden. De verschillende betrokken partijen ervaren tijd fundamenteel anders door de structuren waarbinnen ze werken en de verantwoordelijkheden die ze dragen. Deze verschillen zijn in deze werkwijze geen obstakel maar het uitgangspunt.

Ruimte voor ritmes vertrekt vanuit het werken met meerdere tijdsperspectieven tegelijk. We benaderen tijd als een middel waarmee gewerkt wordt: vormbaar, opzettelijk inzetbaar, de grondstof voor een gezamenlijk proces. Deze aanpak nodigt procesregisseurs en projectmanagers uit om te vertalen tussen de werelden van de stakeholders en om partijen te helpen elkaars werkelijkheid en processen te begrijpen en te respecteren. Transformatie gebeurt wanneer alle belangen geëerd worden, wanneer mensen ruimte hebben om bij te dragen en wanneer het proces als rechtvaardig wordt ervaren. Het betekent niet dat iedereen gelijk krijgt, maar dat alle stemmen gehoord worden en mensen begrijpen waarom keuzes gemaakt zijn. Vertrouwen bouwt zich op over tijd en dit opgebouwde vertrouwen is de grondslag voor het samen navigeren in onzekerheid. De kwaliteit van het proces bepaalt de kwaliteit van wat ontstaat.

Dit vraagt geduld en aanwezigheid, eerlijkheid en bescheidenheid. Het vraagt om rechtvaardigheid als intrinsieke motivatie en het geloof dat mensen samen

iets waardevols kunnen maken wanneer ze ruimte krijgen om bij te dragen vanuit hun eigenheid. De projectmanager luistert, stelt vragen, maakt ruimte – en is tegelijkertijd toegewijd aan het proces vanuit een zachte en harde benadering, wendbaar zonder richting te verliezen.

Met deze werkwijze willen we een waardevolle bijdrage leveren aan projectmanagers die werken op plekken waar stakeholders in onzekerheid samen naar iets toewerken dat nog verder vorm moet krijgen – in buurten, in bestuur, in culturele ontwikkeling, in verschillende vormen van placemaking.

We zien dit document als een uitnodiging tot gesprek. Wil je meer weten over deze werkwijze, of ervaringen uitwisselen? Neem contact op. We delen en leren graag met elkaar.

COLOFON

Deze werkwijze is gebaseerd op de ervaring en kennis van Trudie Timmerman, projectmanager van [Berlijnplein](#) bij de Gemeente Utrecht (2016–2025).

Onderzoek, methode-ontwerp en tekst:
[Shay Raviv](#)

Redactieteam:
Donica Buisman (RAUM), Nynke van Spiegel (RAUM),
Trudie Timmerman

Visueel ontwerp:
Karin Fischnaller ([The Anderen](#))

Met dank aan:
[RAUM](#) als initiatiefnemer van deze werkwijze. Fulco Treffers (12N Urban Matters voor gemeente Utrecht), Jasper van Luijk (Coöperatie Berlijnplein), Jeroen Meijer (Gemeente Utrecht) en Arna Notten (DePlaatsmaker) voor het meedenken en meelezen.

CONTACT

Trudie Timmerman
(Gemeente Utrecht)
t.timmerman@utrecht.nl

Donica Buisman (RAUM)
donica@raumutrecht.nl



