

# Strategisch beheer



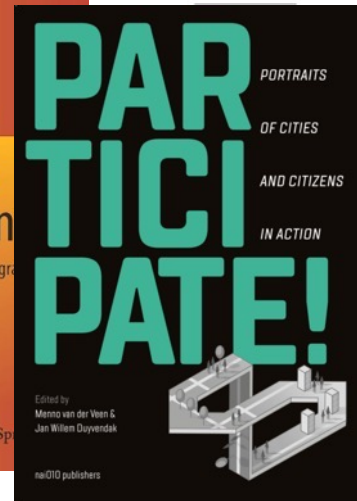
Lerend vermogen

3 Nov 2023, Dr. ir. Wendy Tan

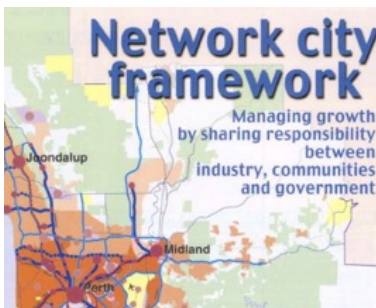


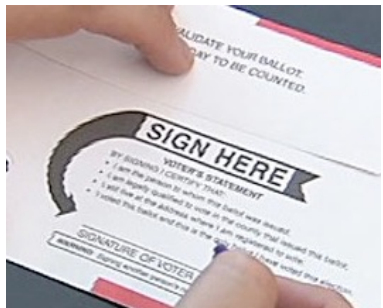
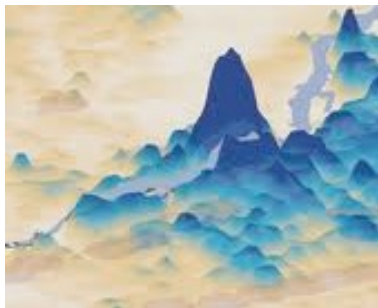
# Onderzoeksinteresse

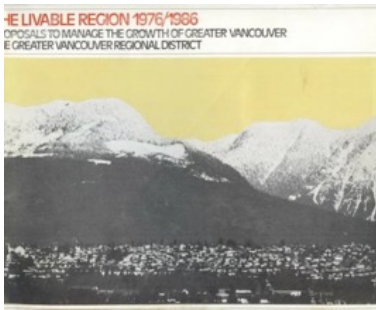
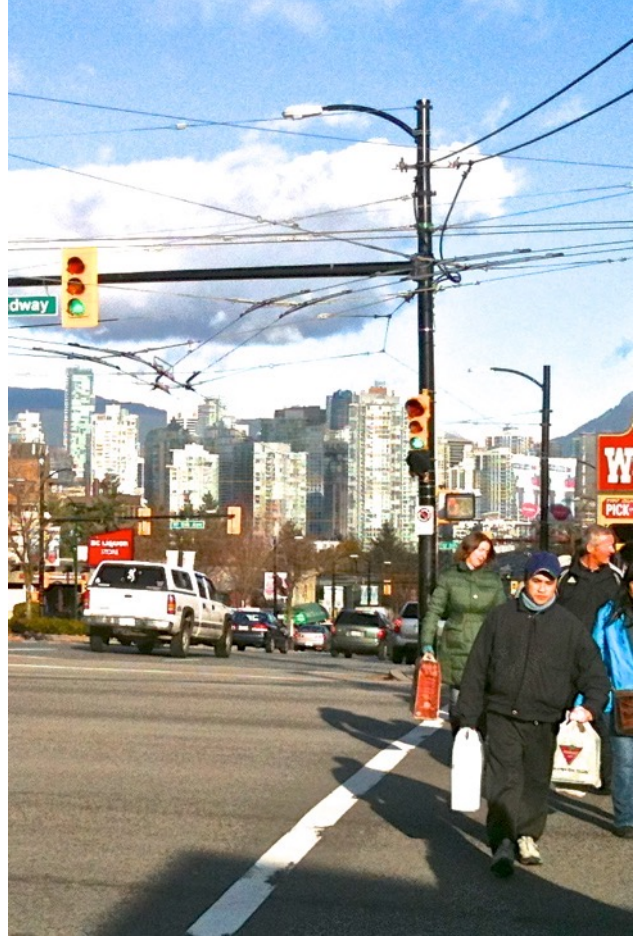
- **Vakgebied:** Infrastructuur planning en mobiliteit
- **Vragen:**
  - Waarom werken sommige plannen voor sommige organisaties en sommige mensen? - Visionairs? Geluk?
  - Waarom maken mensen slechte of irrationele keuzes ondanks voldoende kennis en informatie? – Koppigheid?
  - Hoe kunnen instituties veranderen en voortdurend aanpassen om bepaalde doelen te bereiken? – Wie overleeft de veranderingen?



This Records the Closure  
of the  
**Perth - Fremantle  
Service\***  
Friday, September 1, 1979  
*\*despite seven months  
of  
public protest*







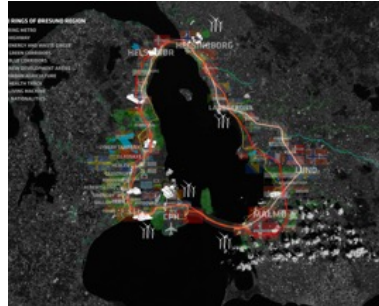
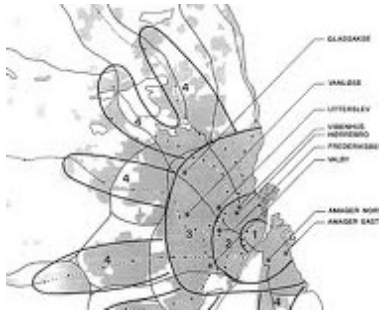
THE LIVABLE REGION 1976/1986  
PROPOSALS TO MANAGE THE GROWTH OF GREATER VANCOUVER  
THE GREATER VANCOUVER REGIONAL DISTRICT

SKITSEFORSLAG TIL EGNPLAN FOR



STORKØBENHAVN

UDARBEJDET 1947 AF EGNSPANKONTORET  
(TEKNISK KONTOR FOR UDVALGET TIL PLANLÆGNING AF KØBENHAVNSEGNEN)



# Wat hebt ik geleerd?

- (Institutional innovation) Verandering is altijd mogelijk, maar kan lang duren.
- (Mindset shift) Je hebt 'changemakers' nodig om te innoveren.
- (Mainstreaming) Als je veranderingen wilt, moet je dat institutionaliseren.
- (Experiential learning) Hoe je leert is net zo belangrijk als wat je leert.
- (Social learning) Je leert altijd als individu, maar vooral ook in groepsverband.
- (Social learning) Je persoonlijke ervaringen kunnen zowel positief als negatief invloed hebben op je leervermogen.
- **(Absorptive capacity) Er moet ruimte zijn om leren mogelijk te maken.**

# Toekomst van beheer

Complexe vraagstukken  
(*wicked problems*)

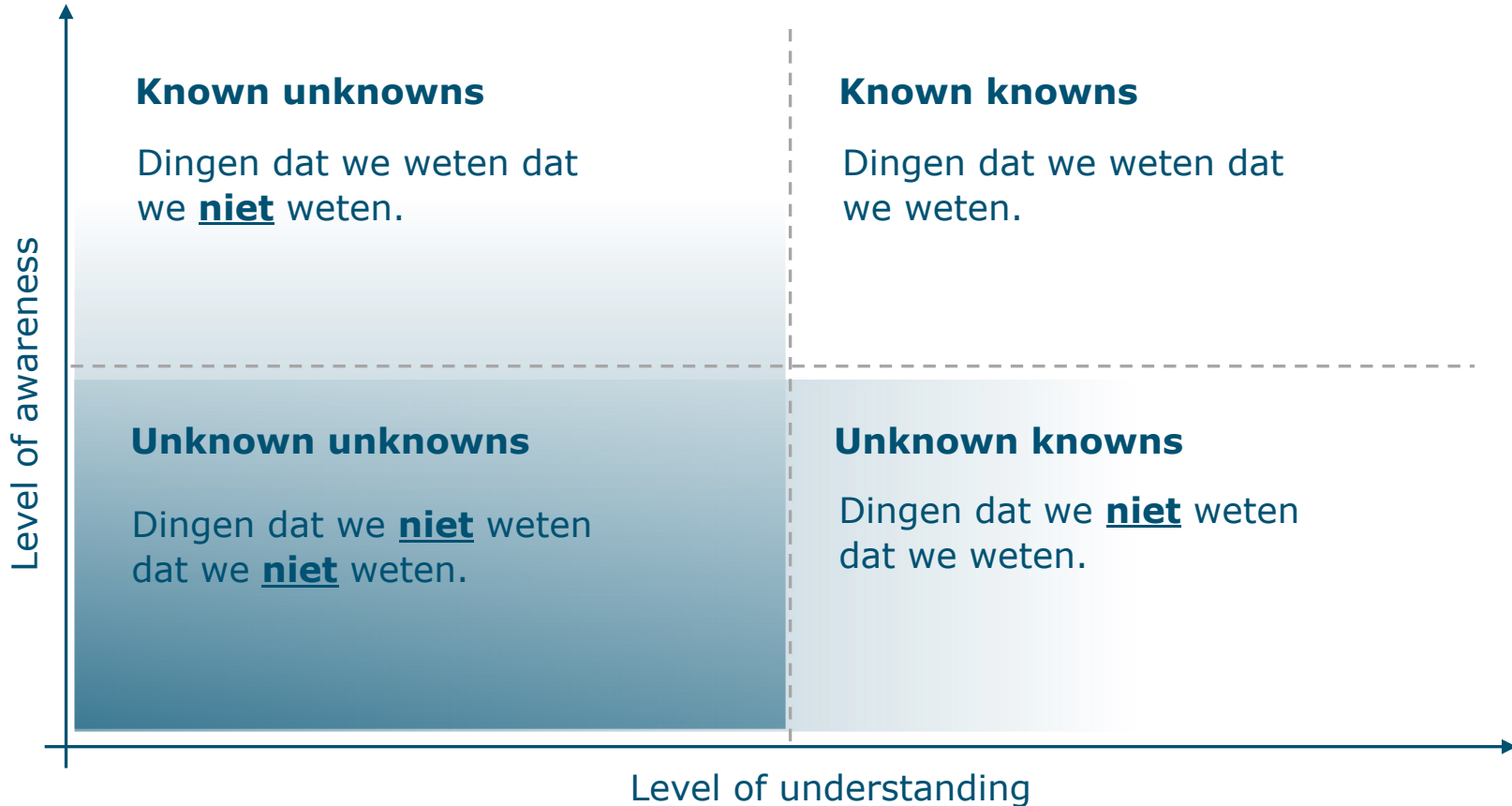
Versnelling van veranderingen  
en (steeds) veranderende  
rollen

Strategisch beheer? Ontwikkel  
beheer? Integraal beheer?

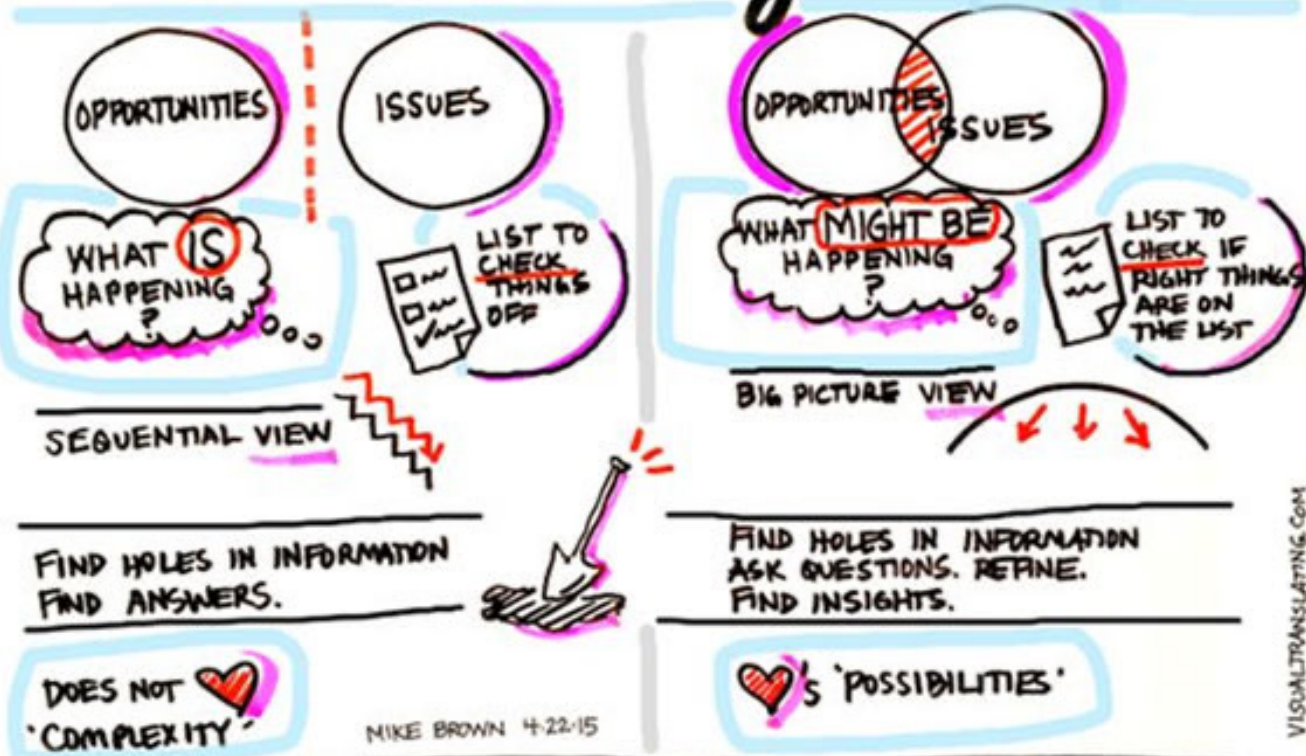




# Rumsfeld's matrix of epistemic uncertainty



# TACTICAL vs. STRATEGIC thinking



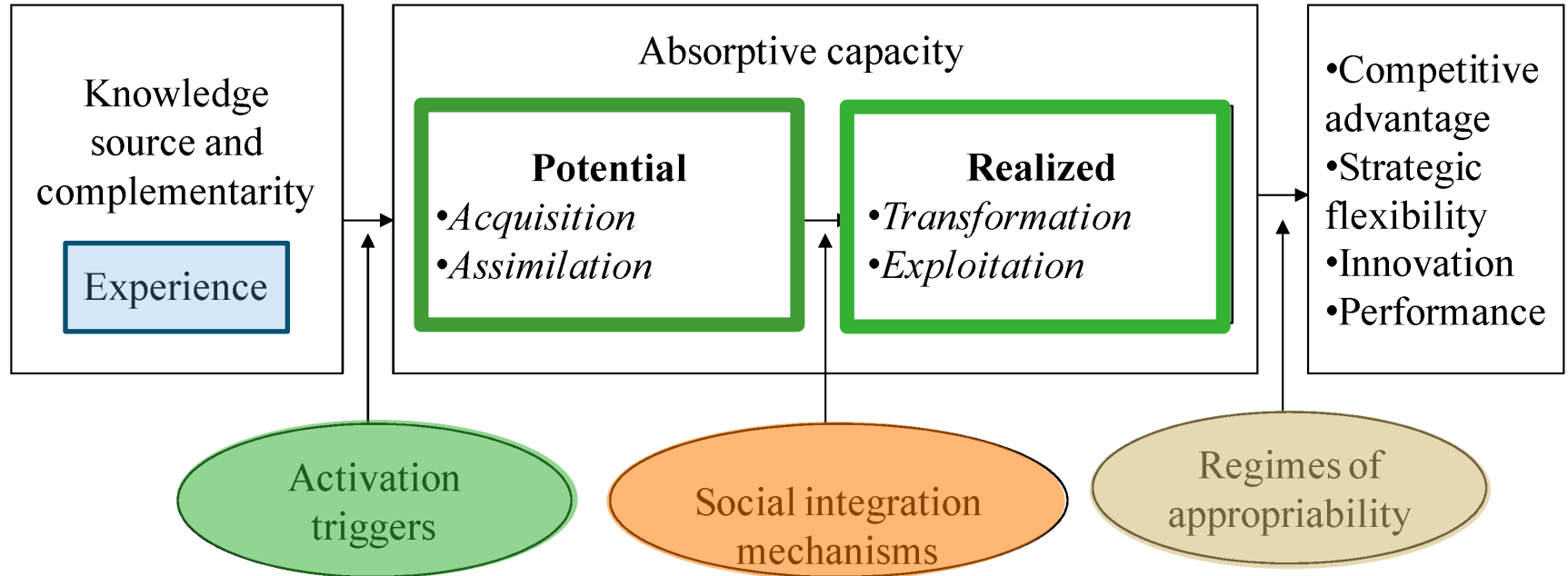
MIKE BROWN 4-22-15

VISUALTRANSLATING.COM

# Absorptive capacity

- Cohen & Levinthal (1987, 1989, 1990) - Innovatie en veranderingen binnen bedrijven
- Vermogen om **nieuwe (externe) waardevolle kennis** en informatie **op te nemen, te begrijpen, en toe te passen**.
  - **Geheugen ontwikkeling**: hoe meer je (structureel) weet, hoe meer je kan weten.
  - **Individuele (gatekeepers)**: hoe meer mensen actief zijn met leren, hoe meer je kan leren.
  - **Diversiteit**: hoe meer verschillende soorten individuen en ervaringen, hoe meer kans op leren en daarna innoveren.
  - **Organisatie capaciteit**: het is meer dan de hoeveelheid individuen, de organisatie moet ook vermogen ontwikkelen.
  - **Learning by doing**: Kennis door iets te doen (en niet reflecteren) draagt niet bij aan innovatieve denken en acties.
  - **Lockout**: Als organisatie/individuen in een negatief leercyclus zitten, kan dat leiden tot resistentie voor leren (en nieuwe kennis).

# Potentiële en gerealiseerd leervermogen (Zahra and George, 2002)



# Wat betekent dit?

- **Potentiële en gerealiseerde** leer(absorptie)vermogen: Je kunt kennis verzamelen, maar je moet er wel iets mee doen.
- **Ervaringskennis**: Weten wat je al weet is ontzettend belangrijk. Dit moet ook expliciet gemaakt worden. Zorg voor kenniswaarborging.
- **Activeren**: Belonen! Er moeten bewuste acties en prikkels zijn om iets met de huidige kennis te doen.
- **Sociale integratie**: Elkaar stimuleren! Binnen de organisatie moet het 'normaal' zijn om leergierig en bewust met kennis bezig te zijn.
- **Regime**: Zet een systeem op! Er moet structuur binnen de organisatie zijn om het bovenstaande mogelijk te maken.

# Discussie

---

- Waar wordt de kennis over beheer bewaard en bewaakt?
- Is er voldoende kennisuitwisseling tussen organisaties, maar ook binnen de organisaties?
- Is er ruimte voor leergierigheid en nieuwsgierigheid?

# Studierichting MPS@WUR

- “Mixed classroom” studenten en professionals leren met en van elkaar in 8 weken op Masters niveau.
- Vak 1: Openbare ruimte en transitie: planning, ontwerp en beheer.
- Vak 2: Beheer openbare ruimte: tijd en schaal.
- Vak 3: Governance in beheer.
- Theoretisch inzichten met praktijk orientatie.

*Geïnteresseerd?*

Inschrijven via Wageningen Academy of via [www.managingpublicspace.com](http://www.managingpublicspace.com)



*“Wat ik vooral inspirerend vond, is de verfrissende blik van studenten. De opdrachten leenden zich ervoor om met een leeg canvas en vanuit verschillende disciplines een vraag te benaderen.” - Cursist 2021, Frank van Delft (HOEK)*

# References

- Cohen WM and Levinthal DA (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* 35(1).
- Schönfeld KC von and **Tan W**, (2021) Endurance and implementation in small-scale bottom-up initiatives: How social learning contributes to turning points and critical junctures. *Cities* 117: 103280.
- Schönfeld KC von, **Tan W**, , Wiekens C, Salet W, et al. (2019) Social learning as an analytical lens for co-creative planning. *European Planning Studies* 27(7): 1291–1313.
- Schönfeld KC von, **Tan W**, , Wiekens C and Janssen-Jansen LB (2019) Unpacking social learning in planning: who learns what from whom? *Urban Research & Practice* 95(3): 1–23.
- **Tan W**, Bertolini L and Janssen-Jansen L (2014) Identifying and conceptualising context-specific barriers to transit-oriented development strategies: the case of the Netherlands. *Town Planning Review* 85(5): 639–663.
- **Tan W**,, Janssen-Jansen LB and Bertolini L (2013) The Role of Incentives in Implementing Successful Transit-Oriented Development Strategies. *Urban Policy and Research* 32(1): 1–20.