



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Navigating mega projects through complexity and uncertainty: strategic and adaptive capacity in planning and decision-making

Giezen, M.

Publication date
2012

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Giezen, M. (2012). *Navigating mega projects through complexity and uncertainty: strategic and adaptive capacity in planning and decision-making*.

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Samenvatting: Onzekerheid, Complexiteit, en Mega Projecten

In zowel beleid als wetenschap is er de afgelopen decennia een toegenomen aandacht voor mega projecten. In het bijzonder kijkt men naar de ogenschijnlijk structurele kosten- en tijdsoverschrijdingen bij dit type projecten. In reactie hierop zijn beleidsmakers op zoek gegaan naar manieren om de plan- en besluitvorming te simplificeren. In de wetenschap daarentegen is de aandacht meer uitgegaan naar het het verantwoording afleggen door beleidsmakers en de transparantie van besluitvorming teneinde te voorkomen dat zaken bewust of onbewust te positief worden voorgesteld. Ook wordt er gekeken naar de mogelijkheden van adaptief projectmanagement om beter om te gaan met veranderingen. Het lijkt er dus op alsof beleid en wetenschap hetzelfde probleem willen bestrijden met verschillende medicijnen.

Dit is de achtergrond waartegen dit proefschrift de plan- en besluitvormingsprocessen omtrent grote transport-infrastructuurprojecten heeft onderzocht. De discrepantie tussen beleid en wetenschap, ofwel tussen het versimpelen of juist adaptief maken van mega projecten, kan het beste worden onderzocht door middel van empirisch kwalitatief onderzoek naar de praktijk van de plan- en besluitvorming over mega projecten. Hoe werkt het balanceren tussen het vernauwen of verbreden van deze processen in de praktijk en op welke wijze is dit van invloed op het vermogen tot omgaan met patstellingen en contextuele veranderingen? Om deze vragen te beantwoorden zijn drie projecten onderzocht middels een narratieve/reflectieve benadering. Deze onderzoeksstrategie bestaat uit twee typen interviews. Een narratief interview stimuleert geïnterviewden om hun verhalen over het project te delen zonder dat zij in een bepaalde richting worden gestuurd. Daarentegen is het reflectieve interview gebaseerd op vooraf bepaalde hypothesen en thema's en probeert de onderzoeker hiermee te ontdekken hoe deze zich concretiseren in een project. De drie geselecteerde projecten zijn: de HSL-Zuid, een (inter)nationale hogesnelheidstrein; RandstadRail, een interregionaal metro en tram netwerk; en de Beneluxlijn, een uitbreiding van het Rotterdamse metronetwerk.

In dit proefschrift worden twee concepten ontwikkeld om deze projecten te analyseren. Het eerste concept, adaptieve capaciteit, kijkt naar het potentieel binnen de plan- en besluitvorming om veranderingen aan te brengen betreffende het project of de institutionele context. Het tweede concept is strategische capaciteit. Dit wordt gebruikt om het ontwerp van het plan - en besluitvormingsproces te analyseren. Is het een open of gesloten proces en is het ontvankelijk voor nieuwe input dat van toegevoegde waarde kan zijn?

De resultaten in dit proefschrift laten zien dat het noodzakelijk is om bij de ontwikkeling van mega projecten een responsieve en adaptieve plan- en besluitvorming te hebben. Onzekerheid en complexiteit dienen geaccepteerd en mogelijk gebruikt te worden. Hoewel de simplificatie van een project misschien een verstandige keuze lijkt om onzekerheid en complexiteit te reduceren en het project beheersbaar te maken, is dit vaak alleen succesvol indien het project relatief onbetwist is en het project niet een speelbal is geworden van invloedrijke actoren. In projecten waar deze condities niet aanwezig zijn, is een proactieve en adaptieve benadering van de plan- en besluitvorming meer toepasselijk. In het bijzonder laat het onderzoek zien dat een lagere strategische capaciteit leidt tot een lagere adaptieve capaciteit en dus een verminderd vermogen om oplossingen te vinden voor patstellingen. Om een mega project te ontwikkelen moet men navigeren tussen constellaties van actoren, oceanen van onzekerheid en archipels van complexiteit door. Het ontkennen of negeren van deze aspecten kan leiden tot het vastzitten in windstiltes, overvallen worden door stormen, of mogelijk zelfs het raken van een onderwater gelegen rots, met grote gevolgen van dien. Goede stuurmanskunst is dus vereist.