

N14

KEI | kennis-
centrum stedelijke
vernieuwing |

4	Als we eerlijk zijn...
5	Vijf competenties
9	Multidisciplinaire, open en fluïde aanpak
13	Vier inzichten voor een moderne aanpak
19	Conclusies
20	Tot slot Antwerpen
23	Over KEI
24	Colofon

N14

Aan inhoudelijke visies, beleidsstukken en onderzoek geen gebrek in de stedelijke ontwikkeling en wijkvernieuwing. Boekenkasten en websites vol met interessante kennis, maar daarmee kom je nog niet tot een kwalitatief hoogwaardige vernieuwing van wijken. Want hoe breng je de theorieën en doelstellingen daadwerkelijk in de praktijk? Hoe zorg je ervoor dat er goede, soms wilde, ideeën ontstaan die ook (snel) kunnen worden uitgevoerd? Het gaat met andere woorden niet alleen over het wat, maar ook over het hoe. En de vervolgvragen zijn dan: wat voor soort professionals heb je nodig voor een succesvolle aanpak? Welke competenties en vaardigheden moeten zij bezitten? En hoe richt je je organisatie zodanig in dat zij het best worden benut?

KEI heeft de afgelopen jaren verschillende gesprekken gevoerd en bijeenkomsten georganiseerd om antwoorden te vinden op deze vragen en het thema te agenderen bij onder andere onderwijsinstellingen. Op deze manier proberen we meer handen en voeten te geven aan begrippen als passie, lef, leiderschap, intuïtie en dwarsdenken. Daarnaast zoeken we met onze partners in het veld naar manieren om die competenties te managen en het best tot hun recht te laten komen.

In dit essay komt een groot aantal van deze lijnen bijeen. Hans Karssenberg (Stipo) beschrijft op een heldere manier hoe de veranderende context van de stedelijke ontwikkeling invloed heeft op de manier waarop wij onze organisaties moeten inrichten, hoe wij ons beroep moeten uitoefenen en welke persoonlijke vaardigheden daarbij wenselijk zijn.

KEI blijft ook de komende tijd proberen dit onderwerp verder te brengen. Graag gaan we hierover met u het debat aan. Voor nu veel leesplezier.

Gerben Helleman
senior adviseur

Als we eerlijk zijn...

... hoe komt de stedelijke vernieuwingspraktijk dan zo schraal?

Cultureel ondernemer Tineke Verstegen had niets op met stedelijke vernieuwing maar vertelde bij de KEI-lezingenreeks 'Mensenwerk' haar verhaal. Gemeente en woningcorporaties maakten het mogelijk dat ze ging ruiken, proeven en voelen in de Venlose wijk Q4. De wijk, al lang aan het verloederen vanwege onder meer overmatige drugsoverlast, kwam weer aan de praat, simpelweg door mensen een kans te geven om hun droom te realiseren. Er kwamen etentjes waarbij Tineke mensen met dromen naast de mensen met invloed zette. De etentjes werden *cult* en mede daardoor ontstonden er in twee jaar tijd veertig galleries, ateliers en broedplaatsen. Q4 was plots een cultuurwijk, boordevol nieuwe energie van jonge creatieve geesten.

Waarom zijn dit soort bijzondere voorbeelden schaars? Stedelijke vernieuwing kan en moet meer langdurige kwaliteit opleveren. Daar horen hoge, maar niet minder rechtvaardige ambities bij voor het publieke domein, het onderscheidend vermogen, flexibiliteit en de sociale infrastructuur. Maar waarom gebeurt dat zo weinig? *Willen* we dan geen kwaliteit die blijft? *Durven* we niet visionair en onderscheidend te zijn? *Mogen* we het niet – maar van wie eigenlijk niet? *Kunnen* we het niet voor elkaar krijgen? Meer dan ooit is er via instellingen als KEI kennis aanwezig: voor zo ongeveer elk probleem is al wel een oplossing verzameld. Waarom zien we daar in de praktijk zo weinig van terug?

Moderne stedelijke vernieuwing

Gertjan Arts, Alwin Beernink, Peter Beijer en André Buys betoogden in oktober 2004 in het KEI-essay 'Natuurlijke wijkvernieuwing' (N7) dat we van een klassieke naar een moderne stedelijke vernieuwing moeten. De 'oude' aanpak die zij beschreven is lineair, de nieuwe cyclisch met een open einde. De oude leidt toe naar een gemiddelde, de nieuwe naar een duidelijk profiel. De oude gaat ervan uit dat de projectleider het bedenkt, de nieuwe dat de projectleider zich kwetsbaar opstelt en op transparante wijze samen met anderen naar de juiste koers en oplossingen zoekt. De praktijk laat zien dat deze zoektocht naar een 'moderne stedelijke vernieuwing' nog altijd actueel is. Anno 2008 zit de stedelijke vernieuwing nog steeds te vaak vast aan oude patronen, en daarom blijven bijzondere voorbeelden als Q4 zo schaars.

Randvoorwaarden

In de reeks 'Mensenwerk' verlegde KEI de aandacht van *Best Practices* naar *Best Persons*, omdat de mate van succes in de stedelijke ontwikkeling vaak afhangt van één of twee bevoegen professionals. Paul van Soomeren zei hierover in zijn lezing: "Beginnende managers sturen op doelen, ervaren managers op randvoorwaarden. Die bepalen het resultaat, want plannen komen nooit uit zoals ze zijn bedacht."

Dit essay gaat in op de vraag of de noodzakelijke randvoorwaarden voor de 'moderne stedelijke vernieuwing' zijn te organiseren en zo ja, hoe. Ik betoog dat de praktijk al enige tijd niet alleen om goede personen vraagt, maar ook om *Best Organisations* en een *Best Profession*. Maar hoe doe je dat? Hoe pak je het proces zodanig aan dat de beste personen op de beste manier ook de beste dingen gaan en kunnen doen?

Dat begint natuurlijk met de competenties. In paragraaf 2 ga ik in op de competenties die nodig zijn voor de stedelijke vernieuwing van dit moment. Ik geef ook aan dat het niet volstaat mensen te werven die de juiste competenties hebben. Organisaties moeten ook omstandigheden bieden waarin deze kunnen gedijen. En mensen moeten met die organisaties nadenken over hun vak en de bijbehorende aanpak: de manier waarop ze hun processen organiseren.

Van die aanpak nieuwe stijl schets ik in paragraaf 3 de contouren. De trefwoorden zijn multidisciplinair, open en fluide. Het is een aanpak waarin geen angst bestaat voor chaos, waarin partijen hun strikte eigen belangen durven loslaten en van elkaar afhankelijk durven zijn. In paragraaf 4 geef ik concrete aanzetten voor hoe zo'n moderne aanpak handen en voeten kan krijgen. Het essay sluit af met enkele concluderende opmerkingen.

Vijf competenties

Als we ons bedenken welke belangen op het spel staan, is het dan niet verontrustend hoe weinig we bij stedelijke vernieuwingsprojecten expliciet nadenken over onze aanpak en vaardigheden? Dat dit nauwelijks gebeurt, bleek goed in de eerdergenoemde reeks 'Mensenwerk'. Hierin kwamen zes door de wol geverfde stedenontwikkelaars aan het woord. Toen bleek dat zij niet over het 'wat' moesten vertellen, maar over het 'hoe', viel er een stilte. "Dat dóe je toch gewoon?"

Luisteren we achter hun anekdotes langs, dan is er toch meer aan de hand dan 'het gewoon doen'. Ze blijken allemaal over bijzondere competenties en systemen te beschikken, ontstaan door ervaring, door hun karakter,



Boerentoren met gedicht van Tom Lanoye foto Qbit

soms mede geïnspireerd door een boek, maar dus zelden expliciet uitgesproken. Ze werken uit gedrevenheid voor hun steden, en genieten van het spel. Ze stellen zich onafhankelijk op, of zijn het gewoon. Ze laten nooit voor zich kiezen. Ze koppelen korte aan lange termijn en halen daar zowel hun strategie als flexibiliteit uit. Ze sturen op randvoorwaarden, niet op doelen. Ze houden van denken en doen. Ze zijn ongelooflijk op hun omgeving gericht. En ze ondernemen, nemen risico's en dwingen zichzelf en hun omgeving om dezelfde vraagstukken anders te bekijken.

Vorbij vakinhoudelijke kennis alleen

Voor een open, innovatief proces is meer nodig dan alleen nieuwe inzichten in hoe processen (kunnen) werken. Noodzakelijk is ook een radicaal andere combinatie van vaardigheden dan we nu meestal in de praktijk aantreffen. In het verleden belangrijkere competenties als productvaardigheid, vakinhoudelijke kennis en loyaliteit worden, althans als enige kwaliteit, minder belangrijk. De één leidt namelijk naar zelf doen en de ander naar weinig ondernemend gedrag. Nog steeds halen organisaties echter mensen binnen die alleen vakinhoudelijke kennis hebben, en zijn de universitaire opleidingen te veel gericht op alleen vakinhoud. Het is niet meer voldoende. Stedelijke vernieuwers moeten hun plaats verdienen in steeds wisselende coalities en daarbij investeringen genereren. Als belangenmakelaar moeten zij met veel lef en leiderschap vaak emotionele processen aansturen. Ze moeten samenwerken met vele andere partners. En ze moeten gaandeweg de potenties van een gebied ontdekken en aanboren in processen die niet meer rechtlijnig verlopen.

Vijf competenties

Het gaat dus niet zozeer om nieuwe structuren of (re)organisaties, maar vooral om het werven op en ontwikkelen van een nieuwe combinatie van competenties. Wat is er dan nodig voor de stedelijke vernieuwing van dit moment? Het is misschien onmogelijk om compleet te zijn, maar het is wel mogelijk om op de vijf belangrijkste competenties in te gaan:

1 Er zijn mensen met een passie en mensen met een baan. Wie alleen een baan heeft, zal niet snel complexe en langdurige stedelijke vernieuwingsprocessen naar aansprekende resultaten leiden. Stedelijke vernieuwers zijn daarom behept met een *maatschappelijke passie*. Ze hebben de drijfveer, wil en energie om een gebied en de gemeenschap daarin echt verder te brengen.

2 Stedelijke vernieuwers zijn *extern gericht* en beschikken over grote *sociale vaardigheden*. Ze winnen vertrouwen en enthousiasmeren, trekken anderen over de streep, smeden coalities, laten belangen samenvallen en weten uitstekend verwachtingen te managen. Allemaal cruciale eigenschappen bij de vernieuwing van bestaande stedelijke structuren, die immers valt of staat bij de samenwerking met talrijke organisaties en mensen.

3 Stedelijke vernieuwers zijn *creatief en innovatief*. Ze krijgen grensverleggende oplossingen voor elkaar. Ze mobiliseren nieuwe ideeën en organiseren kruisbestuiving. Ze inspireren en vernieuwen in plaats van tegen heug en meug naar consensus te streven. Hoewel hier zelden op wordt geworven, is ook deze competentie van groot belang. Het praten met iedereen om tot consensus te komen leidt snel tot een grijs gemiddelde, terwijl vernieuwing nu juist de opgave is.

4 Stedelijke vernieuwers beschikken over *ondernemerschap en durf*. Ze spelen snel in op kansen, durven risico's te nemen, forceren doorbraken, laten zich niet door regels smoren en boeken resultaten. Het credo is niet 'nee tenzij' maar 'ja mits': begint eer gij bezint! In een speelveld dat door veel meer spelers wordt bezet, is het des te essentiële visie te koppelen aan handelen.

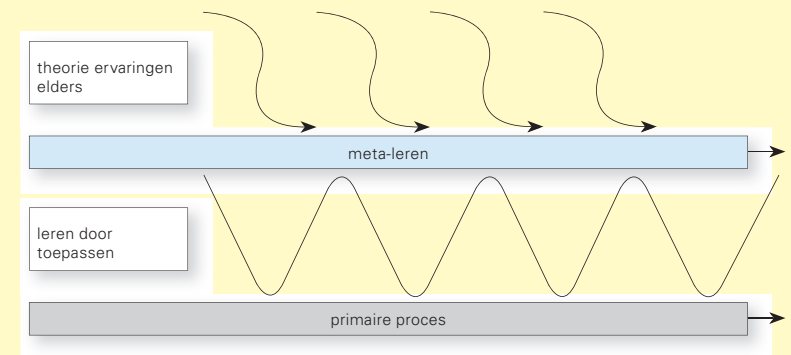
5 Stedelijke vernieuwers hebben een groot *strategisch vermogen*. Ze beschikken over de vaardigheid om alles, werkelijk elke stap, vanuit één strategie te benaderen, ook in langdurige processen. Bij elke stap zijn ze in staat de korte en lange termijn met elkaar te verbinden, en de randvoorwaarden te creëren die nodig zijn om resultaten te boeken. In de veelheid van gebeurtenissen in complexe stedelijke vernieuwingsprocessen word je zonder deze competentie snel geleefd.

Nature of nurture?

Hoe krijg je deze competenties in je organisatie? Speelt hier *nature* de hoofdrol, of *nurture*? Moeten we dus vooral de juiste personen *werven*, of kunnen we ze ook *leren* en stedelijke vernieuwers er in opleiden? Natuurlijk kunnen en moeten we onze personeelswerving aanpassen. Want wie is of wordt in de stedelijke vernieuwing nu werkelijk geworven op de bovenstaande vijf competenties? Maar dat alleen is niet genoeg. Ook *nurture* is belangrijk. Het is wel degelijk ook mogelijk inzichten te

leren. Onder de dagelijkse werkdruk doen we dit overigens nauwelijks: meta-leren. Dat wil zeggen: met regelmaat boven het dagelijkse primaire proces uitstijgen om van een afstand te reflecteren op de aanpak. En soms met z'n allen als projectteam uit de literatuur een nieuwe theorie tot je nemen, en die toepassen op je project. Maar het kan wel. Straks zullen we bijvoorbeeld zien wat de randvoorwaarden zijn om creativiteit te laten gedijen (of doden).

Aan zowel het werven als het leren kunnen organisaties dus veel veranderen. Beide zijn nodig. Het gaat dus om de samenhang tussen *best persons*, *best organisations* en een *best profession*. Om het creëren van omstandigheden waarin competenties kunnen gedijen. En om het zodanig inrichten van processen dat mensen ook kunnen leren. Daar hoort een aanpak bij die nog niet erg gangbaar is in de hedendaagse stedelijke vernieuwing. Ik ga hier in het volgende paragraaf nader op in.



Multidisciplinaire, open en fluïde aanpak

Op het gebied van de aanpak moet er veel veranderen. We moeten zoeken naar een multidisciplinaire, open en fluïde aanpak. Het probleem is dat we daar niet voor zijn opgeleid, dat we er niet voor zijn aangenomen, dat opdrachtgevers er niet echt om vragen, dat we er niet op coachen en dat onze organisatiestructuren er niet op zijn ingericht. Hoewel de praktijk al is veranderd, draaien onze organisaties in feite nog op systemen die zijn uitgedacht in de tijd dat nieuwbouw de stedelijke ontwikkeling nog domineerde.

Multidisciplinair

Het herontwikkelen van bestaande stadsstructuren vraagt om een aanpak die tegelijkertijd verschillende disciplines omarmt. Vraagstukken rond sociale stijging van bewonersgroepen, stadscultuur en trots, het economisch profiel en ruimtelijke verbeteringen komen ook bij nieuwbouw voor. Het grote verschil is dat deze onderwerpen zich bij herontwikkeling van bestaande stedelijke structuren niet meer overzichtelijk en opeenvolgend, maar tegelijkertijd aandienen. Vanuit het verleden is in de huidige aanpak nog vaak één discipline de baas (meestal de fysieke), terwijl een multidisciplinaire aanpak veel beter voldoet aan de vraag van nu.

Zo'n aanpak ontstaat niet vanzelf. Er bestaan, zoals bekend, grote en fundamentele verschillen tussen de sectoren, in opgave, bijbehorend denken en taalgebruik. Bij 'voorziening' denkt iemand met een sociale achtergrond aan een activiteit, een ruimtelijk geschoolde denkt aan een gebouw en een kostendeskundige aan een post op de begroting. Iemand aan de ruimtelijke kant koos zijn vak om iets te maken en is proactief, iemand aan de sociale kant koos zijn vak om iets te verhelpen en is reactief. Als de ruimtelijk ordenaar dan bij welzijn komt en vraagt: vertel me hoeveel vierkante meters voorzieningen over tien jaar nodig zijn, hebben we het begin van een teleurstelling te pakken.

Dat het ook anders kan, bewijzen de goede ervaringen met het IPSV-project 'Kultuurstraat Wesselerbrink' in Enschede Zuid. Hier stond niet één van de disciplines centraal, maar de kwaliteit van het stedelijk leven van nu en straks. In korte tijd werden de belangrijkste visionairen, bewoners, professionals en investeerders gevraagd hun streefbeeld op te stellen voor hun gebied: wat wilden zij over dertig jaar hebben bereikt, en wat wilden ze absoluut niet meer zien? Uit die gesprekken volgden gedeelde thema's en belangen. Pas daarna werd de koppeling gelegd met beleidsdisciplines. Een omkering van het proces dus, met een methode die het stadsdeel Enschede Zuid 'Leefsturing' noemde: de levenskwaliteit in de wijk stuurt de ontwikkeling.

Open

Bij het herontwikkelen van bestaande stadsstructuren ontmoeten we duizenden inwoners en honderden instellingen, investeerders en ondernemers. Elk eisen ze een eigen plaats op, soms goedschiks, vaak ook kwaadschiks. Daarbij is het krachtenveld waarin dit gebeurt in vrij korte tijd radicaal veranderd. Nog maar tien jaar geleden waren de belangrijkste

investeerders van nu – woningcorporaties, scholen, zorg – handige uitvoeringsinstrumenten van stadsbeleid. Ze zijn nu zelfstandig en leidend. Dit is een grote omslag voor de gemeenten, die niet meer boven de partijen staan, maar ertussen: 'overheid' werd 'tussenheid'. Waar de gemeente die andere rol niet goed weet op te pakken, wordt ze vaak 'onderheid': de andere partners slaan de gemeente over. Voor die partners is de omslag trouwens minstens even groot: waren ze voorheen vooral beheerorganisaties, nu moeten ze strategische ontwikkelingen aansturen.

Er is een aanpak nodig die uitgaat van het opbouwen van vertrouwen en enthousiasme in wederzijdse afhankelijkheid. Nieuwbouw staat een aanpak toe die uitgaat van een centrale autoriteit. De stedelijke vernieuwing laat zien: als je gedonder wil, moet je het centraal organiseren. In een open aanpak ontstaat een proces waarin belangen van allerlei betrokken partners min of meer gelijkwaardig een rol spelen. Dit vraagt veel van de deelnemende organisaties. Ze moeten bijvoorbeeld in staat zijn om niet vooraf zodanige kaders op te stellen dat samenspraak daarna nauwelijks meer mogelijk is. Ze moeten oprecht op zoek naar de belangen van andere partijen, en actief belangen laten samenvallen om tot uitvoering te komen.

Fluide

Het herontwikkelen van bestaande stadsstructuren verloopt niet lineair. We zijn actief in gebieden die in elk geval heel veel verleden hebben, dat niet altijd als iets positiefs wordt ervaren. Er moeten al direct zaken worden aangepakt, terwijl de visie nog wordt ontwikkeld. Om belangen te gaan verknopen, moeten ze eerst worden ontdekt en daarvoor is een wederzijds vertrouwen nodig dat lang niet altijd vanzelfsprekend aanwezig is. Om vertrouwen en trots op te bouwen, zijn quick wins nodig, om te laten zien dat er echt iets gaat gebeuren. Er ontstaat daarmee een meer fluïde planproces waarin visie en uitvoering elkaar steeds afwisselen en ook uitlokken.

De fluïde aanpak is complex en het proces verloopt nooit meer rechtlijnig, maar eerder in een voortdurende pendule tussen chaos en orde. Dit doet een beroep op alle betrokken partijen. Als bestuurders al bij voorbaat een dichtgetimmerd kader meegeven, wordt het moeilijk vertrouwen op te bouwen. Bestuurders kunnen in plaats daarvan beter sturen op de randvoorwaarden en op de effecten die we willen bereiken, niet op gesloten eindbeelden. Ze komen daarmee niet buitenspel te staan, als we maar nieuwe manieren vinden om hen onderweg steeds actief bij de voortgang



Schelde met gedicht van Marco Cools foto Reinhilde Zelck

te betrekken. De feitelijke opdracht wordt immers vaak pas gedurende het proces echt duidelijk en ontdekt. Opdrachtgever(s) en opdrachtnemer(s) gaan dus een proces in waarin ze het gaandeweg eens worden over wat de feitelijke opdracht moet zijn.

Vier inzichten voor een moderne aanpak

Een multidisciplinaire, open en fluïde aanpak vraagt veel meer dan in het bestek van deze N-reeks uit de doeken kan worden gedaan, maar cruciaal in het proces is in elk geval de veelheid aan te raadplegen kennisbronnen: niet alleen bewoners, maar ook visionairs; niet alleen gebiedsexperts, maar ook inspiratoren van buitenaf; niet alleen één vakafdeling, maar een veelheid aan disciplines.

Verder is er, zonder volledig te willen zijn, wel een aantal inzichten te noemen die actief zijn toe te passen in de eigen aanpak:

- a niet te snel naar buiten;
- b middle-up-down;
- c belangen makelen;
- d condities voor creativiteit.

Het zijn voorbeelden van hoe we, als we zouden willen, veel actiever kunnen leren over en vormgeven aan ons vakgebied van 'stedelijk vernieuwer'.

a Niet te snel naar buiten

"We hebben het niet van achter het bureau gedaan. We hebben maandenlang met bewoners gepraat. En nu zijn ze ons alsnog met allerlei juridische middelen aan het bestoken. Een open proces heeft bij ons geen zin, onze bewoners zijn te kritisch." Stuur twee projectleiders naar een gesprek met bewoners en ze komen met totaal andere resultaten thuis. Het feit dat je het doet, wil nog niet zeggen dat het goed gaat. Het gaat om hoe je het doet, met welke houding en vaardigheden.

Open en multidisciplinaire processen worden te vaak vanuit de structuur opgepakt. Willen inwoners meepraten, dan wordt aan het organogram van het project een nieuw vakje toegevoegd. Het lijkt paradoxaal in een pleidooi voor een open proces, maar we willen meestal te snel naar buiten. Vaak wordt vanaf het begin direct gestreefd naar 'draagvlak'. Dus gaan we in één klap met zoveel mogelijk mensen praten, waarbij we nauwelijks

sturen op wie we aan tafel krijgen. Juist in het begin weten we echter nog niet waar we heen willen. Dan met grote groepen gaan praten leidt tot gestuurd worden in plaats van sturen, tot een wirwar van tegenstrijdige belangen en tot niet meer te managen verwachtingen. Het leidt zeker niet tot het vergroten van de ideeënrijkdom.

Compromis of innovatie?

Stedelijke vernieuwing gebeurt vaak in gebieden die er slecht voor staan. Inwoners en investeerders hebben geen vertrouwen. Er liggen zeer complexe vraagstukken die juist om hun vertrouwen, geld en inzet vragen. De kern is om met hen geleidelijk tot innovatieve oplossingen te komen. Ongericht met iedereen gaan praten leidt juist tot het omgekeerde: compromissen, iedereen levert een beetje in en niemand krijgt wat hij echt wil. Maar waarom zijn compromissen zo erg? Je zou zelfs kunnen zeggen dat het bij ons vak hoort. Het probleem bij een compromis is alleen dat het haast altijd de veiligheid van het midden opzoekt. En dat midden leidt af van inspiratie, onderscheidend vermogen en innovatie, terwijl de stad juist concurreert door te onderscheiden en de vernieuwingsurgentie in wijken om die onderscheiding, innovatie en inspiratie vraagt.

De kunst is dus om het open proces met ideeënrijkdom en innovatie te verbinden. Daarvoor is een actieve groep die vanuit een onorthodoxe ideeënrijkdom durft mee te denken onontbeerlijk. Sleutelfiguren uit het veld, dichtbij de problematiek, zijn daarvoor cruciaal, maar juist ook inspiratiebronnen van buiten het gebied.

Timing tussen ideeënrijkdom, innovaties en draagvlak

Het open proces is juist geen organogram. Het is een proces met energie, inspiratie, enthousiasme en verleiding. Het is 'management of change'. Dit vraagt om leiderschap en een strategische en geleidelijke, bewust gekozen opbouw. In een open veranderproces word je immers minstens zoveel afgerekend op gewekte verwachtingen als op daadwerkelijk bereikte resultaten. Met teveel mensen in één keer om de tafel gaan zitten leidt dus onherroepelijk tot problemen omdat de verwachtingen dan niet meer te managen zijn.

Dit neemt niet weg dat elke verandering uiteindelijk draagvlak nodig heeft. We krijgen altijd maar beperkt tijd en middelen om daaraan te bouwen. Juist daarom is het cruciaal om de aanpak bewust in te richten op de juiste timing. We kunnen daarbij veel leren van de marketingtheorie,

die ons laat zien hoe mensen reageren op innovatie. Er is altijd maar een kleine groep die innovatie direct omarmt. Een open proces dat innovaties wil uitlokken, moet dus niet breed beginnen, maar bij het mobiliseren van de genoemde groep voorlopers. Pas als de *innovators* en *early adapters* achter de innovatie gaan staan, durft de rest te volgen. *Laggards* blijven er altijd. Als een projectleider het proces niet zorgvuldig opbouwt, kunnen deze achterblijvers echter dezelfde rol gaan spelen als de voorlopers, maar dan in tegengestelde richting: zij gaan de zwiigende meerderheid meetrokken, met breed verzet als resultaat.

Aan draagvlak kunnen we dus pas geleidelijk gaan bouwen als we de eerste medestanders hebben, zij die het vraagstuk inmiddels als mede-eigenaar (co-maker) oppakken. Zij zijn veel beter dan wij in staat om hun omgeving het nut ervan te laten inzien. Inwoners kunnen co-maker worden, maar ook mensen bij partnerorganisaties of binnen de eigen organisatie. Of dit lukt, hangt ervan af of de persoon in kwestie zich daadwerkelijk blijft herkennen in het project en of de betrokkenheid geleidelijk aan steeds verder toeneemt, tot een niveau van commitment dat wordt gedeeld met anderen in een nieuwe combinatie.

Investeringsaanboren

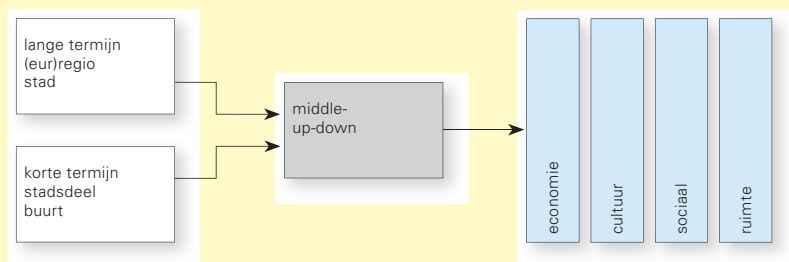
In het voorgaande ging het over een open proces dat innovaties moet uitlokken. Het wordt anders als de open aanpak (ook) tot doel heeft investeringen aan te boren. Dan gaan immers private belangen een rol spelen. De aanpak moet zich dan nog steeds richten op het aanboren van inspiratie en enthousiasme, maar nu moeten er ook private belangen worden gematcht in nieuwe, thematische arrangementen. De open aanpak begint in dit geval bij het expliciet krijgen van belangen.

In het totale proces spelen ideeënrijkdom, draagvlak en investeringen een steeds afwisselende rol. Het komt dan aan op een precieze timing om onderweg steeds bewust te wisselen van doel en van stijl van de open aanpak. Alleen dan kunnen we het genereren van ideeënrijkdom verbreden naar het genereren van investeringen en mentaal eigenaarschap, waaruit draagvlak kan ontstaan.

b Middle-up-down

We realiseren ons dat bij het werken in bestaande stedelijke structuren top-down niet meer werkt. Helaas denken we dat het alternatief daarvoor bottom-up is. Maar in processen die één op één de buurt volgen, zijn geen mechanismen aanwezig om het bijzondere van een gebied aan te boren.

Kansen uit nieuwe algemenere trends en uit de positionering van het (bijzondere) gebied in een bredere regionale context worden dan niet benut.



Het tactische gat dichten

De kunst is om beide te verenigen. Het open proces is niet top-down, maar ook niet bottom-up; het is middle-up-down.

Weinigen kunnen dit. Overheden en corporaties hebben mensen die strategisch beleid maken, maar die hebben meestal moeite om dat naar concrete gebiedsopgaven te vertalen. Aan de andere kant staan mensen met hun benen in de wijk, die zelden vanuit hogere strategische noties en lange termijntrends werken. Hiertussen bestaat een tactisch gat. Wie dat weet te dichten, geeft zijn stedelijke vernieuwing een grote impuls.

Als het lukt om te opereren tussen het hier-en-nu van bewoners en het hebben van een toekomstvisie op de stad, zal dat overigens wel spanningen kunnen opleveren. Bewoners vragen aandacht voor wat er nu in hun buurt speelt. Zij zitten niet altijd op nieuwe stedelijke ontwikkelingen of vergezichten te wachten. Maar we werken niet alleen voor de bewoners van nu; onze investeringen zijn als het goed is ook bedoeld voor de bewoners van over dertig jaar.

c Belangen makelen

Een open, multidisciplinaire en fluïde aanpak wil niet zeggen: de eigen agenda voorop stellen en daar samenwerking bij zoeken. Dit is een houding die echter veel voorkomt en die in de praktijk vooral tot conflicten leidt. Stedelijke vernieuwing kent veel partijen die minimaal evenveel zeggenschap hebben. De kunst is om een nevengechiktheid te creëren, agenda's bij elkaar te brengen en daartussen nieuwe coalities te smeden. Dat wil niet zeggen dat sturing niet meer kan. Sturing is juist mogelijk

door deze coalities actief op te zoeken, mogelijkheden te verkennen en te organiseren dat daar iets mee gebeurt.

Naar de plek die we niet kennen

Wie al het werk naar zich toe trekt, doodt (ook al is het onbewust en onbedoeld) initiatief bij andere partijen. Maar er zijn ook sturingsmodellen als *enhancement* en *empowerment* die uitgaan van het stimuleren, belonen, uitlokken en zelfs eisen van initiatieven van anderen.

Een multidisciplinaire, open en fluïde aanpak vraagt om dit type leiderschap. Een leider is iemand die mensen (inclusief zichzelf) leidt naar een plek waarvan zij niet wisten dat die bestond. Een leider heeft een visie, weet wat hij wil, maar staat tegelijkertijd open voor invloeden van anderen en stelt de visie regelmatig bij. Een leider werkt vanuit gelijkwaardigheid met andere leiders samen, zonder zich dus richtingloos door die anderen te laten sturen.

Belangen laten samenvallen

Om coalities te creëren, kun je een moreel beroep doen op de betrokken investerende partijen: het is voor de goede zaak! In het krachtenveld waarin elke partij zijn eigen belangen heeft, is dit echter een te beperkte basis om coalities te bouwen die snel tot resultaten leiden en tegelijkertijd langdurig stand houden.

Een moreel beroep is in het begin vaak wel nodig om een creatief proces in te richten dat mensen en partijen boven hun eigen belang laat uitstijgen. Daarna ligt de sleutel voor procesversnelling echter in het laten samenvallen van maatschappelijke belangen met particuliere winstbelangen. Pas als beide worden bediend, gaan coalities echt lopen.

De eerste, basale randvoorwaarde om een project goed te kunnen leiden of trekken, is dan ook het kennen van de verschillende belangen. De tweede randvoorwaarde is ze te kunnen duiden, ook op dieperliggende oorzaken, en ze bij elkaar te kunnen brengen. De projectleider is niet meer degene die zelf alles bedenkt, hij is (ook) belangenmakelaar.

d Condities voor creativiteit

Einstein geeft ons aan waarom creativiteit belangrijk is: "De belangrijkste problemen kunnen niet worden opgelost binnen de kaders waarin ze zijn ontstaan". Dit geldt zeker ook voor de stedelijke vernieuwing. Maar als we dit weten, wat kunnen we dan doen om buiten de bestaande kaders te gaan zoeken?

Sinds de onderzoeken van de psycholoog Mihaly Csikszentmihályi (auteur van het boeiende standaardwerk Flow) is duidelijk dat creativiteit geen mythische eigenschap is. Creativiteit kan worden ontwikkeld, als daarvoor de juiste omstandigheden worden gecreëerd. Omgekeerd: als die omstandigheden er niet zijn, is creativiteit gemakkelijk te doden. De complexe opgave, de bestaande organisatiestructuren en de (financiële) belangen: voortdurend beperken ze de creativiteit. Om tussen de twee vuren van creativiteit en beheersing te manoeuvreren (ze zijn beide nodig) is veel nodig maar kan ook veel gebeuren. Ik beschrijf als voorbeeld twee inzichten voor een creatievere aanpak.

De condities voor 'flow'

Uit de creativiteitsleer weten we dat faalangst funest is voor creativiteit. Natuurlijk spelen er voortdurend grote belangen en spanningen tussen partijen in de stedelijke vernieuwing. Maar we kunnen – al is het tijdelijk – een omgeving creëren waarin de mogelijkheid van falen tijdelijk wordt uitgesloten, om zo de 'flow' van creativiteit te krijgen.

Er zijn naast het afwezig zijn van faalangst nog zeven andere condities voor het ontstaan van 'flow'. Dit zijn inzichten waar we actief van kunnen leren en die we actief in onze aanpak kunnen toepassen, in plaats van dat we van reguliere vergadering naar reguliere vergadering gaan. Bijvoorbeeld: minder inventariseren wat er al is aan het begin van het proces, maar direct een streefbeeld opstellen en van daaruit terug redeneren. En niet meer de rol oppakken om zelf het wiel uit te vinden – voor elk probleem is al ergens een oplossing bedacht – maar onze energie besteden aan het vinden van onze weg naar die oplossingsrijkdom.

De condities voor 'flow' zijn ook de condities voor een succesvolle multidisciplinaire aanpak. Als we integraal gaan werken, nemen we dat meestal als uitgangspunt vooraf. Hierdoor explodeert de hoeveelheid nieuwe mogelijke relaties. We kunnen ook vanuit open streefbeelden samenwerken en pas gaandeweg relaties leggen, alleen daar waar het nodig is. Integraliteit is dan geen uitgangspunt, maar (misschien) een uitkomst.

Een andere inrichting van de organisatie

De open, fluïde en multidisciplinaire aanpak vraagt om overheden, instellingen en investeerders die niet van achter het bureau opereren maar, zoals bestuurskundige PieterTops betoogt, in de frontlijn. In het 'mariniers-model' opereren de best gekwalificeerde en best betaalde mensen in de frontlijn, omdat hun vaardigheden daar het hardst nodig zijn. In de meeste

organisaties geldt het omgekeerde: hoe dieper in het kantoor, hoe hoger het salaris.

Een moderne aanpak grijpt dus in op de organisatiestructuur, maar ook op de cultuur. In de rolcultuur staan regels en rollen centraal. Een typische reactie in deze cultuur is: 'dat doe ik niet, want dat is mijn werk niet'. Het *mogen* bepaalt het willen, het durven en het kunnen. Een organisatiecultuur die een zeer groot belang hecht aan het volgen van regels (als doel op zich) werkt dit mechanisch denken sterk in de hand. In de taakcultuur bepaalt het *willen* het mogen, het durven en het kunnen. Regels zijn nodig, maar ze zijn tegelijkertijd niet meer dan een middel waarmee je doelen bereikt.

De rolcultuur is af en toe hard nodig, bijvoorbeeld bij beheer en handhaving. Maar bij het op gang brengen van nieuwe ontwikkelingen smooit de rolcultuur de innovatiekracht en creativiteit. Voor ontwikkeling, zoals bij stedelijke vernieuwing, is de taakcultuur een randvoorwaarde.

Een rolcultuur ontstaat vaak vanzelf, omdat het zich verschuilen achter regels gemakkelijker is dan het flexibel gebruiken daarvan. Een taakcultuur ontstaat daarom meestal pas als het management er expliciet op stuurt. Er wordt dan een klimaat gecreëerd waarin fouten maken mag, durf en vertrouwen voorop staan en verantwoordelijkheden worden gedelegeerd. Helaas is op veel plekken tegenwoordig echter de afreken-cultuur ingevoerd, en die staat haaks op de taakcultuur.

Conclusies

Om meer *best practices* in de stedelijke vernieuwing te krijgen, zijn niet alleen meer *best persons* nodig, maar ook meer *best organisations* en een *best profession*.

Het begint bij een andere werving en opleiding in stedelijke vernieuwingsorganisaties. Vanuit de opgave zijn vijf concrete competenties te benoemen: maatschappelijke passie, externe oriëntatie, creativiteit en innovatiekracht, ondernemerschap en strategisch vermogen. Hoewel nu nog maar zelden op deze vijf competenties samen wordt geworven, vraagt de praktijk er al enige tijd om.

Werving en opleiding op deze competenties heeft echter weinig zin als de organisaties niet ook de omstandigheden bieden waarin de competenties tot uiting kunnen komen. Dit wordt bepaald door het omarmen van

bijzondere ambities en een organisatiestructuur die we niet gewend zijn, maar vooral ook door binnen de organisatie bewust een andere aanpak te ontwikkelen: multidisciplinair, open en fluïde.

Dit is niet iets wat een organisatie heeft of niet. Ze kan er concrete inzichten voor binnenhalen en toepassen. Evenzeer is het nodig om veel vaker boven het primaire proces uit te stijgen, te reflecteren en te leren. In dit essay heb ik enkele van de belangrijkste condities beschreven om tot die andere aanpak te komen: gedoseerd naar buiten gaan, 'middle-up-down' werken, belangen makelen en de randvoorwaarden scheppen voor creatievere processen. Er zijn er meer. Als we eerlijk zijn: het leren over het 'hoe' van de stedelijke vernieuwing gaat nog wel even door.

Tot slot Antwerpen

Door deze publicatie heen heeft u foto's kunnen zien van stadsgedichten in Antwerpen. Het is een vorm van totaal afwijkende stedelijke vernieuwing die misschien juist daarom zo aanstekelijk is.

Antwerpen is van oudsher een boekenstad. Om alle netwerken die er zijn rondom de boeken, de literaire instellingen, de boekenbeurzen, de schrijvers, de Permeke bibliotheek, het Plantin Moretus museum, de uitgeverijen, de drukkers en de vele festivals en manifestaties te binden, is de Dienst Boekenstad opgericht.

De Dienst Boekenstad wil het boekenkarakter van Antwerpen zowel binnen als buiten de stad op een eigentijdse manier inhoud geven. Hiervoor stelt zij onder andere elke twee jaar een andere stadsdichter aan, met niet meer dan de verplichting om elk jaar zes stadsgedichten te schrijven. Tom Lanoye, Ramsey Nasr en Bart Moeyaert hebben elkaar al opgevolgd.

De Dienst Boekenstad zorgt er samen met de dichter voor dat de gedichten aan het publieke domein van de stad worden geschonken: een gedicht over armoede op de muur van de sociale dienst, een gedicht over nieuwkomers op 30.000 deurhangers aan deuren door heel Antwerpen, een gedicht over mijneringen op het terras op 500.000 bierviltjes, projecties op de Schelde en van elk gedicht een voordracht in PodCast op de website www.stadsgedichtpodcast.be.

In 2005 schreef Tom Lanoye een gedicht waarin het ene icoon van Antwerpen, de Boerentoren, als man zijn liefde verklaarde aan de vrouwe-

lijke Onze-Lieve-Vrouwekathedraal. Het gedicht werd levensgroot aan de toren opgehangen, zichtbaar in heel Antwerpen. Iedereen sprak erover. Vijf maanden later antwoordde de toren van de Kathedraal dat ze geveleid was, maar dat de Boerentoren voor haar natuurlijk veel te jong was.



Over KEI

KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing is een onafhankelijke organisatie. KEI is begin 2000 opgericht op initiatief van een aantal publieke en private partijen. Door het bundelen en beschikbaar stellen van kennis en expertise geeft KEI een impuls aan de stedelijke vernieuwings- en herstructureringsopgave. KEI brengt partijen bij elkaar, treedt op als intermediair, makelt en schakelt tussen vraag en aanbod van kennis, informatie en expertise. Het doel van KEI is om zowel de kwaliteit als het tempo van de opgave te verhogen.

KEI wordt inhoudelijk en financieel ondersteund door verschillende partijen, variërend van de rijksoverheid, ontwikkelaars, gemeenten, corporaties en ontwerpers tot adviesbureaus. Organisaties die actief en vernieuwend opereren in de stedelijke vernieuwing en die het aandurven om hun kennis en ervaringen met anderen te delen om zo gezamenlijk stappen vooruit te zetten. KEI heeft inmiddels ruim 250 partners. Voor meer informatie: www.kei-centrum.nl/overkei

Meer informatie over competenties vindt u in het gelijknamige dossier op de KEI-website: www.kei-centrum.nl/competenties. De filmopnamen van de lezingen uit de KEI-reeks Mensenwerk zijn te vinden op www.kei-centrum.nl/netwerk/mensenwerk.

De N-reeks is een serie publicaties gewijd aan thema's die KEI van belang acht voor de voortgang en kwaliteit van de stedelijke vernieuwing.

Dit essay is de veertiende in de reeks. Eerder verschenen onder andere:

N13 Schakelen door de schalen

Mirjam Huffstadt i.s.m. Marius Kiers en Beitske Boonstra, juni 2007

N12 De nieuwe consensus over stedelijke vernieuwing

Guido Wallagh, december 2006

N11 Stedelijke vernieuwing is een culturele activiteit

Anna Vos, maart 2006

Meer informatie over de N-reeks vindt u op www.kei-centrum.nl/netwerk/n-reeks

Colofon

Met dank aan Jan Kammeyer (Futura), Pieter Sturm (IPP), Annette Oude Vrielink en Mark Verhijde (beide gemeente Enschede) voor het becommentariëren van eerdere versies.

Dit essay is deels gebaseerd op de ReUrbA publicatie 'It's the process, stupid!' (www.reurba.org)

auteur Hans Karssenbergh, Stipo

redactie Gerben Helleman en Olof van de Wal (KEI)

tekstredactie John Custers, Maastricht

vormgeving Beukers Scholma, Haarlem

druk Zwaan, Wormerveer

uitgave en copyright KEI, februari 2008

ISBN 978-90-809960-6-9

Uiteraard zijn wij benieuwd naar uw reactie. Bent u het ergens niet mee eens, heeft u aanvullingen of tips? Laat het ons weten via onderstaand e-mailadres.