

Een shift in gebiedsontwikkeling

Context

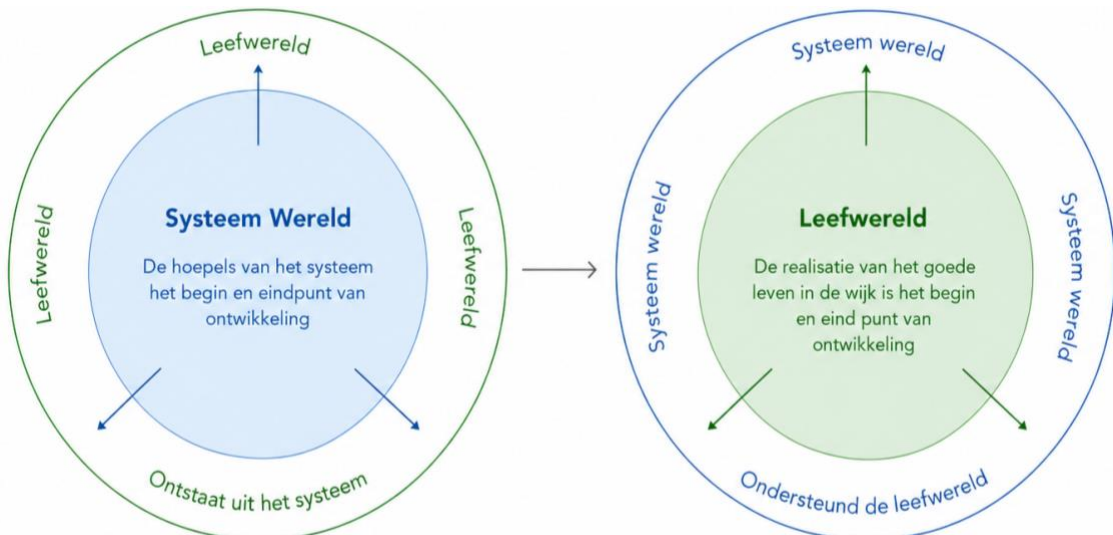
Deze notitie is het resultaat van een reeks Socratic Design-sessies en brengt inzichten samen over vernieuwing in de gebiedsontwikkeling. In deze sessies faciliteerde de *Socratic Design Academy* de *creatie van kennis* met *PMB Innovatielab* en *FutureLab.Amsterdam* als actoren. De inbreng van PMB Innovatie Lab is de praktijk van het Projectmanagementbureau: projecten, planning, uitvoering, directies, beleid, opdrachtgeverschap en hun gevoelde urgentie tot vernieuwing. Socratic Design Academy brengt de methode in: eerst denken over hoe we eigenlijk denken, onze vooronderstellingen over mens en wereld expliciet maken, loskomen van gedachtenverslavingen en vanuit emergente, collectieve intelligentie kennis creëren. Dit alles dankzij een strakke dialoogdiscipline. FutureLab.Amsterdam brengt de praktijk van Holendrecht in: een ontwikkelproces waarin inwoners en professionals samen onderzoeken hoe je woningen kan ontwerpen vanuit reflecties over de waarden, doelen en basiselementen van een goed bestaan. *Deze notitie is een compacte verwerking van uitgebreide dialoog sessies, voor de volledige argumentaties zijn de verslagen beschikbaar.*

Kern van deze notitie

Gebiedsontwikkeling gaat niet alleen over nieuwbouw, transformatiegebieden, stenen, kavels en infrastructuur. In de leefwereld van inwoners komen wonen, werken, leren, zorg, veiligheid, gemeenschap, gezondheid en vertrouwen in de overheid samen. In de wijk worden effecten van bestuur als een ding gevoeld, terwijl ze vanuit verschillende silo's steeds fragmentarisch worden ontwikkeld. Veel problemen in een wijk hebben hier direct mee te maken. Belangrijke vraagstukken die direct raken aan het bestaan van inwoners komen terecht in de politiek, bij ambtelijke directies of woningbouwcorporaties. Terwijl juist de (potentiële) inwoner aan de voorkant verantwoordelijk gemaakt kan worden voor een goed ontwerp, uitgaande van grondige reflectie. Gebiedsontwikkeling raakt aan de vraag: hoe kun je als inwoner je eigen narratief en leefomgeving bepalen. Een quote van een deelnemende jongeren van FutureLab: 'We ontwerpen niet alleen huizen maar eigenlijk ook onszelf'. In praktijk zien we dat de in deze notitie voorgestelde aanpak soms letterlijk botst met het regel- en procedure gestuurd apparaat, omdat macht, controle, controle op de controle en opdrachtgeverschap domineert.

De systeemwereld domineert de leefwereld (beide zijn nodig). Een gevolg hiervan is dat de leefwereld zich gaat vormen naar de eisen die het systeem stelt. De voorgestelde shift met Futurelab.Amsterdam: we vertrekken vanuit de leefwereld en haar waarden en vooronderstellingen. De leefwereld domineert het systeem, het systeem ondersteunt de realisatie van het goede bestaan in een wijk. De wijk wordt dan niet ontwikkeld vanuit gefragmenteerde silo's, die de burger vervolgens moet verenigen. De wijk wordt ontwikkeld vanuit het eindbeeld!

In de gevoerde Socratic Design dialogen kwamen mislukkingen en successen naast elkaar te liggen. Mislukkingen lieten zien hoe participatie los staat van de praktijk, hoe regels verantwoordelijkheid vervangen, en hoe technische of financiële logica het menselijke verhaal verdringt. Successen lieten zien dat iets anders mogelijk wordt wanneer dilemma's open op tafel liggen, wanneer de opgaven bepaald worden vanuit de wijk en wanneer inwoners en ambtenaren samen opgaven aanpakken.



Plaat 1. De centrale shift: van systeemwereld als beginpunt naar leefwereld als begin- en eindpunt van ontwikkeling.

Hoe bepalen we de opgave?

De voorgestelde shift betekent dat opgaven niet worden bepaald vanuit beleid, procedures, programma's of grondexploitaties, maar vanuit de wijk of de gemeenschap zelf. Inwoners en ambtenaren zijn vanaf het begin samen aan zet om te onderzoeken wat er werkelijk speelt, wat van waarde is en welke opgaven daaruit voortkomen. In Socratic Design-sessies doen we collectief onderzoek naar het *goede bestaan* in de wijk. Daarbij gaan we ervanuit dat ook inwoners los kunnen komen van systeem denken of gestolde patronen. Het systeem ligt niet uitsluitend bij de overheid (een veel voorkomende denkfout), maar domineert overal.

Op basis van deze inzichten worden opgaven geformuleerd en kunnen buurt of ontwikkelbudgetten worden samengesteld. Daarmee bepaalt de wijk of gemeenschap haar positie, en krijgen ze op basis daarvan middelen en verantwoordelijkheid. Het apparaat ondersteunt dit met organisatie, planning, en technische kennis en eventueel uitvoering. Het uitgangspunt is dan niet de procedurele grond waarlangs het systeem opereert — vaak gebaseerd op wantrouwen en controle — maar de collectieve kennis die zorgvuldig in de wijk wordt opgebouwd. Die kennis ontstaat vanuit goede relaties, vanuit de wil om de leefwereld te verbeteren en vanuit werkelijke noden. Deze kennis wordt gemodereerd en ondersteund door de overheid waardoor wat er in de wijk wordt geleerd en ervaren, direct in relatie komt te staan tot praktijk en uitvoering.

Hoe ondersteunt het systeem de leefwereld?

Regels, procedures, protocollen hebben doorgaans prioriteit over vragen als “Wat is een goed bestaan?” “Wat is een menselijke buurt?” “Wat is een goede omgeving voor jongeren om op te groeien?” Ook in het dagelijks leven van de gewone inwoner laten domineert het systeem de leefwereld. Alle vragen die raken aan de basis van onze existentie, verdwijnen vrijwel altijd naar de achtergrond. We klampen ons vast aan het systeem omdat deze ook makkelijker toepasbaar lijkt. Als overheid is het moeilijk om te denken en te handelen ter ondersteuning van de leefwereld, het organieke bouwsel van regels en protocollen is als in beton gegoten. Veel procedures en protocollen zijn tientallen jaren geleden ontwikkeld om problemen van destijds te ondervangen, het duurde vaak jaren om zo'n systeem werkende te krijgen, en nu lijkt het erop dat we met systemen van toen uitdagingen van morgen aangaan. Oude schoenen gooi je pas weg als je nieuwe hebt; de belangrijkste blokkade voor een nieuwe praktijk is de verslaving “zo doen wij dat nou eenmaal!”.

Futurelab.Amsterdam is een interventie waarin het overheidsapparaat zichzelf experimenteel in een andere rol plaatst; de wrijving en mogelijk conflictueuze situaties vormen alle leerstukken voor een nieuwe “body of knowledge”: hoe werk je als overheid vanuit het concrete bestaan van en met burgers en hoe werk je naar realisaties van goede ontwerpen voor en met burgers? Zelf bij zoiets fysieks als gebiedsontwikkeling. Er moet een systemisch kader worden gecreëerd waarin de juridische aanpak ‘tussen haakjes’ wordt gezet.

Doordat Futurelab.Amsterdam in haar aanpak de leefwereld en het goede leven tot centrum maakt wordt voorkomen dat ingesloten procedures, juridificering en verslavende gedachten een argument worden om verantwoordelijkheid te vermijden. In de dialogen kwam naar voren dat procedurele verslavingen leiden tot schijnrechtvaardigheid: voorkomen van precedentwerking, blind volgen van beleid, centralisatie van aanbesteding uit angst voor voorkeursbehandeling (inkoop regels), angst om buiten de lijnen te treden, vermijden van risico's, angst voor hiërarchie (“daar ga jij niet over”) en angst voor media. Je kan dit **procedurele rechtvaardigheid** noemen, zo min mogelijk argumenteren op grond van waarden. Evident is dat corruptie, voorkeursbehandeling en vooroordelen moeten worden voorkomen. Maar wanneer wantrouwen en angst dominant de werkwijze bepalen, verdwijnt het vermogen om te handelen vanuit goede relaties, vertrouwen, menselijke ervaring, inhoudelijke kwaliteit en waarden.

Ontwerpen vanuit een mensbeeld

Met Socratic Design onderzoeken we niet alleen **voor wie** we ontwikkelen en wat hun wensen zijn, maar vooral vanuit **welk mensbeeld** we ontwerpen. Zien we de mens als een rationeel individu, een vrij “ik” dat denkt, kiest, bezit en zelfstandig handelt? Of zien we de mens als een lichamelijk, sociaal en betekenis gevend wezen, dat zich ontwikkelt in relatie tot anderen, tot de wijk en tot de gemeenschap? Is de mens een interacterend lichamelijk wezen?

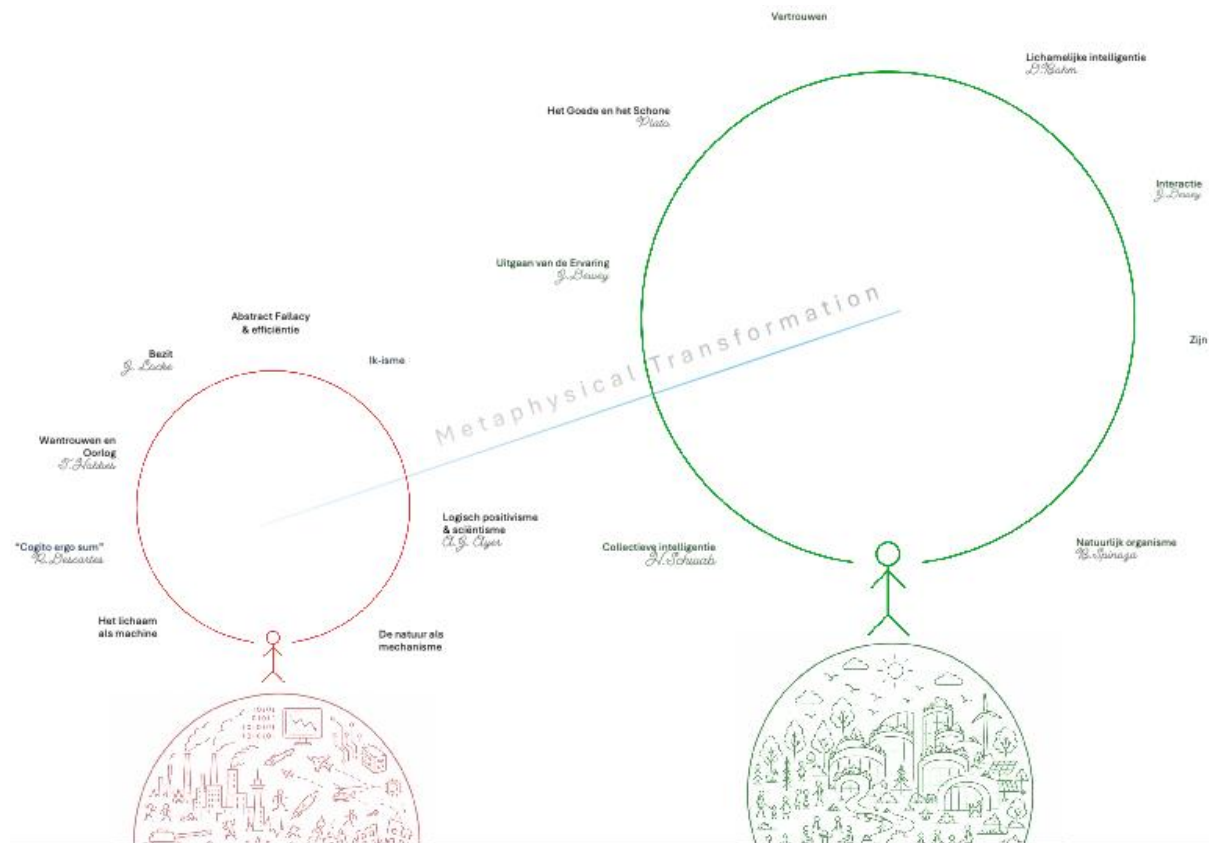
Een omgevingsvisie vereist een mensvisie. Dat mensbeeld bepaalt hoe wij publieke ruimte, gebouwen en omgevingen vormgeven. De centrale vraag zou niet moeten zijn: hoeveel woningen, functies of vierkante meters nodig zijn, maar hoe ontwikkelen we een ontwerp van een goed bestaan en hoe realiseren we dat ontwerp. Zetten we bankjes met de ruggen naar elkaar, of maken we plekken waar mensen elkaar kunnen ontmoeten? Ontwerpen we woningen als losse eenheden voor individuele bewoners, of ontwerpen we structuren waarin gemeenschap, zorg, leren, economie en dialoog worden geprikkeld? Dat leidt tot een totaal andere fysieke architectuur!

Met Socratic Design bouwen we dit mensbeeld dialogisch op. We onderzoeken het samen met inwoners, door te filosoferen over wat een goed leven is, een goede gemeenschap en een goede wijk. Dit noemen we ook wel *philosophication*: inwoners en ambtenaren ontwikkelen samen het denken dat richting geeft aan de toekomstige leefomgeving. Om echt goed te denken, moeten we loskomen van ingesloten gedachten en patronen, de emergente, collectieve intelligentie maakt het filosoferen mogelijk. Als burgers zelf de ontwerpen ter hand nemen, kunnen ze ook in toenemende mate verantwoordelijkheid nemen

voor de verbindingen tussen wonen, welzijn, gezondheidszorg, veiligheid, leren en werken. De overheid ondersteunt dan, een droomsценario van “vitale democratie”.

De onderliggende metafysica

Een cruciaal onderdeel van Socratic Design is de bewustwording dat we – onwetend- leven in een constructie van metafysische vooronderstellingen, we denken dat we leven in de “werkelijkheid”. Net zoals het mensbeeld, is een wereldbeeld dat ons leidt, ook door de mens zelf bepaald. Deze constructie noemen we een metafysische bol. Elke gedachte, waarneming en handeling vindt plaats in die bol. We ademen deze gedachten zonder dat te beseffen. Veel crises situaties en problemen worden veroorzaakt door deze metafysische bol die we in de afgelopen 300 jaar gevormd hebben. Het innovatieproces zit hem in de shift van de huidige bol naar een bol die we ontwerpen met collectieve wijsheid. Als we los zijn van de verslavende gedachten patronen kunnen we universeel menselijke praktijken ontwerpen. De ervaring van onze cultuur, opvoeding, onderwijs, werkervaring en bestuurlijke gewoontes maken dat de huidige bol voelt als de werkelijkheid zelve. Maar, het bestaat uit; door mensen gemaakte, gewoontes, procedures en fysieke ontwerpen.



Plaat 2. De metafysische transformatie: van mechanistisch, abstract en wantrouwend denken naar vertrouwen, humane ervaring en collectieve intelligentie.

De linker bol laat de oude metafysica zien. Daarin wordt de mens vooral begrepen als rationeel ik (cogito), elk mens is een vijand van elke andere, het lichaam is een machine, natuur wordt opgevat als mechanisme, kennis is gebaseerd op het meetbare, bezit en eigendom zijn heilig, abstractie en theorie zijn hoger dan concreetheid, wantrouwen overheerst. In gebiedsontwikkeling zien we dit terug in grondexploitatie, financiële sturing in plaats van sturing op impact, numeriek gedreven bouwproductie, data-isme, beheersbaarheid, procedurele verslavingen en controle. De stad wordt behandeld als iets wat we kunnen plannen, faseren, beheersen en opleveren. Beleid, opgave en uitvoering zijn strikt gescheiden (instrumenteel) in fragmenten. Ook wantrouwen speelt een bepalende rol. De overheid organiseert zich via regels, toezicht, juridische afdekking en controle en is nodig om de vrede te bewaren. Inwoners worden dan al snel participanten, doelgroepen, bezwaarmakers of juridische obstakels; terwijl hun concrete, onmeetbare ervaring geen beslissende stem krijgt in het proces. Vandaar procedurele rechtvaardigheid.

De rechter bol laat een andere mogelijkheid zien. Daarin is de mens geen abstracte gebruiker die alleen woont, maar een sociaal dier dat samen met anderen leeft, leert, zorgt, werkt en betekenis geeft. De stad is een levend organisme. Doel is een

gemeenschap waarin mensen kunnen bloeien. Voor gebiedsontwikkeling betekent dit dat waarde niet puur zit in grond, opbrengsten of aantallen woningen, maar vooral ook in leefbaarheid, gemeenschap, vertrouwen, zorg, leren, economie: het goede bestaan dat mogelijk wordt gemaakt. Zolang we de leefwereld vormen vanuit de eisen van het systeem, blijven we menselijke problemen achteraf repareren (criminaliteit, eenzaamheid, energiearmoede, kloof, polarisatie etc.).

Wat dit vraagt van de ambtenaar in de organisatie?

Veel fragmenten van uitvoering – gericht op het oplossen van problemen – dalen neer in de wijk en veroorzaken daar complexe situaties. Beleid wordt dan vaak een reactie op problemen die mede door de fragmentatie van de overheid zelf zijn veroorzaakt¹. Een belangrijke eerste stap die daarom wordt voorgesteld is dat nieuw beleid niet vanuit centrale systeemlogica wordt ontworpen, maar vanuit de eenheid van de beleefde praktijk. Inwoners en ambtenaren die direct met deze weerbarstige werkelijkheid te maken hebben, maken zichtbaar waar regels, budgetten, mandaten of procedures het goede bestaan in de weg staan. De uitvoering wordt daarmee niet het sluitstuk van beleid, maar een bron van kennis, oriëntatie en vernieuwing. Het is een prelude op de overheid van morgen die uitgaat van vertrouwen.

Een ambtenaar in deze shift heeft:

- Mandaat ondersteund door systemisch vertrouwen
- Handelt adequaat en op grond van waarden en doelen

Beleidsondersteuning waarin deze shift expliciet is gemaakt:

- Gelijkwaardigheid tussen burgers en ambtenaren is de basiswaarde, kunst van het luisteren essentieel.
- Het sociale en het fysieke wordt integraal aangepakt.
- Strakke centrale regels worden gerelativeerd.
- Fouten maken en risico nemen is onderdeel van het leerproces.
- Kans op misstanden en financiële ongelukken worden voorkomen, doordat ambtenaren uit vertrouwen deelnemen in het buurt proces.
- Hiërarchie kan worden gepasseerd door waarden en doel gerichte overeenkomsten met bewoners.
- Het bestuur en de publieke opinie worden warm gemaakt voor de vitale democratie.
- Er is een shift van **procedure rechtvaardigheid** naar **morele rechtvaardigheid**.
- Door collectieve, emergente en embodied intelligentie wordt wijsheid gemaakt.

Hanteert een eenduidige handelswijze:

- Van legitimatie met regels naar creatief omgaan met regels.
- Van systemisch wantrouwen naar systemisch vertrouwen (ook naar collega's).
- Van het motto gelijk beoordelen in gelijke situaties naar beoordelen wat nodig is in die specifieke casus.
- Van procedurele rechtvaardigheid naar morele rechtvaardigheid.
- Van aanpassen aan hiërarchie en objectiviteit naar 'Ken U zelve' en onderzoek naar menselijkheid en subjectgerichtheid. Verbinden met waar je in gelooft.
- Van beperkte (WOO) openbaarheid naar openbaar tenzij.

Bij de te anticiperen conflicten tussen regelsystemen, afdelingen en protocollen weet deze persoon perspectief te scheppen.

¹ Zie de tekst van Roel in 't Veld: Ligt Rotterdam in Nederland?