

OVER HET PROGRAMMA STEDENBOUW ALS VERANDERKRACHT

In het programma *Stedenbouw als Veranderkracht* is gezocht naar een alternatieve positie van de stedenbouwkundige discipline in de Nederlandse praktijk van stads- en gebiedsontwikkeling. Het programma is gestart in 2011 door AIR Rotterdam (Patrick van der Klooster en Arie Lengkeek), De Beuk Organisatieadvies (Dorien de Wit), Enno Zuidema Stedebouw (Enno Zuidema) en Trancity (Simon Franke). Onze overtuiging was en is dat procesvaardigheden een belangrijke versterking zijn voor de positie en de uitoefening van het vakmanschap van de stedenbouwkundige. Dat is op zich geen nieuws. Veel stedenbouwkundigen werken in hun praktijk in complexe processen. De inzet van ons programma was om die constatering van argumenten te voorzien en te onderzoeken welke aanvullende vaardigheden daarbij nodig zijn. Ontwerp én proces was de inzet van ons essay *Teken voor de verandering*,* van onze werkconferentie 'Verbreed vakmanschap' en van onze leerwerkdagen 'Van intuïtie naar inzicht' en 'Co-creatie, ontwerpend denken en handelen'. We spraken met onderwijsinstellingen, opdrachtgevers en overheden. Met steun van het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie konden we op verschillende fronten tegelijk onze inzet kwijt. Het programma is op 28 november 2012 in Amsterdam afgesloten met een publieke verantwoording. Op ons verzoek schetste de Canadese stedenbouwkundige Larry Beasley hier een toekomstperspectief voor het 'vak'.

* [Download essay](#)

STEDEN BOUW ALS VERANDER KRACHT

Ontwerp én proces én debat



Elke stedenbouwkundige opgave is als een veranderingsproces te benaderen. Om de stedenbouw en ruimtelijke planning in de 'nieuwe realiteit' verder te brengen komen de principes van de veranderkunde goed van pas. In dit afsluitende essay van het programma Stedenbouw als Veranderkracht geven we aan hoe de stedenbouwkundige zich de komende jaren kan doorontwikkelen. Niet meer als een door de overheid en marktpartijen ingezette tekenaar van plankaarten en toekomstbeelden, maar als een luisteraar en gespreksleider die modereert en interenieert en als ontwerper werkt tussen een veelheid aan partijen, vooral in bestaand bebouwd gebied. Het ontwerp blijft centraal staan in het vak, maar die nieuwe rol vraagt wel een verbreed vakmanschap. Met hulp van de begrippen uit de veranderkunde maken we duidelijk welke tools de stedenbouwkundige in huis moet hebben.

De overheid speelt een steeds geringere rol in de ordening van onze fysieke omgeving. Zij stelt minder de kaders vast en laat het initiatief aan anderen over. Maar deze andere partijen zijn, mede door de crisis, eveneens op zoek naar een nieuwe rol en positie. Dit heeft ingrijpende gevolgen voor stedenbouwkundigen en stedenbouwkundige diensten. Ook zij moeten zich bezinnen op een nieuwe manier van werken.¹ De 'klassieke' invulling van hun rol – het maken van het allesomvattend ontwerp, het verwerven van draagvlak en de uiteindelijke realisering in concrete stukken stad – staat sterk onder druk. Het beeld dat anderen van de stedenbouwkundige hebben draagt hier mede aan bij. Zo zien de projectontwikkelaars de stedenbouwkundige vooral als de ontwerper van plankaarten en toekomstbeelden, die zich sterk focust op zijn artistieke bijdrage. Hij of zij wordt minder herkend als de professional die ontwerp koppelt aan continuïteit van proces en inhoud, kwaliteit en winstgevendheid op de korte en lange termijn. Dit heeft ook te maken met de overheid die zijn stedenbouwkundige diensten een minder prominente positie vergund heeft en minder investeert in de continuïteit van organisatie en planvorming. De rol van de stedenbouwkundige wordt aan de publieke kant ingeperkt tot vergunningverlener en op zijn best tot facilitator. Dat is een ongewenste ontwikkeling.

¹ O.a. Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit, Wat nu te doen? TU Delft, maart 2011, Enno Zuidema, Stedenbouw als Strategie, in Stadschiers 2010 en Toekomstagenda voor de stedelijke vernieuwing, KEI / Denktank voorbij de crisis, september 2010.

TIJD VOOR NIEUW ACTIVISME

De stedenbouwkundige heeft in potentie namelijk veel meer in zijn of haar mars, zo geven verschillende wetenschappers aan. Architectuurhistoricus Wouter Vanstiphout stelt dat de stedenbouwkundig ontwerper zich veel sterker moet manifesteren. De ontwerper kan provoceren en agenderen en hiermee de leiding hernemen over de inrichting van onze fysieke omgeving. Vanstiphout roept op tot een hernieuwd activisme, waarbij de ontwerper voortdurend het vuurtje opstookt en de richting aangeeft. Een krachtig 'auteurschap' is daarbij van belang, maar ook het vaardig en strategisch kunnen handelen in het machtsproces dat ruimtelijke ordening nu eenmaal is.

Bestuurskundige Geert Teisman constateert dat de mense-lijke factor steeds belangrijker is geworden, ook in de ruimtelijke ordening. 'We zijn verhuisd van de wereld van één naar de wereld van meer', zo stelt hij.² Systemen zoals de ruimtelijke ordening zijn complex en lopen vast. Plannen kunnen niet meer van bovenaf kunnen opgelegd; er is behoefte aan organische ontwikkeling en adaptieve planning. Met daarbij een nadruk op het delen van kennis en het gebruik maken van heterogene netwerken met wisselende agenda's en combinaties. De stedenbouwkundige kan hier een belangrijke bijdrage aan leveren.

Volgens Zef Hemel kan de ruimtelijke ordenaar zich niet langer beroepen op zijn alleenrecht op kennis en deskundigheid.³ Hemel is op zoek naar de kennis en de verhalen van de samenleving, waarbij de ruimtelijk ordenaar als luisteraar en gespreksleider kan opereren. Het gebeurt volgens hem buiten, op straat, op uiteenlopende platforms. Het is de taak van de ruimtelijke ordenaar deze kennis te aggregeren. Teisman en Hemel benadrukken de wederzijdse afhankelijkheid tussen alle actoren en vragen de stedenbouwkundige 'nieuwe stijl' te modereren in een complex en voortdurend proces. De uitkomst ligt niet vast, de gezamenlijke zoektocht bepaalt het resultaat. In een dergelijk open planproces neemt niemand formeel de leiding. Net als bij een zwerm vogels is er telkens een andere stuwende en richtinggevende kracht.

VERBREIDING VAN HET AMBACHT

De urgentie voor een andere rol van de stedenbouwkundige wordt tevens gevoed door de opgave waar we voor staan. Het bestaand stedelijk en dorps gebied is de komende jaren voor alle partijen in de ruimtelijke ordening hét speelveld. Hier is een veel-

voud aan partijen actief. Bovendien gaat het om langjarige trajecten: van het eerste initiatief tot en met de uiteindelijke oplevering neemt in sommige gevallen meer dan een decennium in beslag. Als we de exploitatiefase van een ontwikkeling meetellen zelfs enkele decennia. Gedurende deze periode verandert voortdurend de maatschappelijke context waarbinnen een plangebied wordt ontwikkeld. Ook de betrokkenheid van personen en instituties verandert steeds gedurende het proces. Belangen, behoeften en beweegredenen van alle betrokken partijen of personen bewegen mee met de maatschappelijke ontwikkelingen. De eerste schets verschilt daardoor in grote mate van het uiteindelijke gerealiseerde product.

Om binnen deze context succesvol te kunnen opereren, is een verbreding van het stedenbouwkundig ambacht noodzakelijk. We spelen daarbij leentjebuurt met waardevolle inzichten en competenties uit de verandekunde. Het gaat dan vooral over het expliciet faciliteren van een veranderproces, over verbindend vermogen en over het dienstbaar maken van verbeeldingskracht. De kruisbestuiving tussen stedenbouw en verandekunde levert op een aantal terreinen bruikbaar instrumentarium op voor de stedenbouwkundige:

1. Inzicht creëren in het krachtenveld en de dynamiek rond de opgave.
2. In beeld brengen van de keuzemogelijkheden voor de aanpak van een stads-, dorps- of gebiedsontwikkeling.
3. Een veelzijdige inzet van het ontwerp(en) gedurende het planproces.

In het vervolg van dit essay werken we deze instrumenten voor het verbrede vakmanschap van de stedenbouwkundige verder uit.⁴

DE VRAAG EN HET KRACHTENVELD IN BEELD

Elke opgave komt tot stand in een maatschappelijk, financieel en politiek krachtenveld. Het doorgronden van dat krachtenveld levert essentiële basisinformatie op voor de start van het werk. Een voorbeeld: de aanpak van een verloederd stadsplein. Een krachtenveldanalyse brengt de partijen en hun belangen in beeld. Naast de bewoners en gebruikers gaat het om de gemeente, maar ook bijvoorbeeld om investeerders, vastgoedeigenaren en opdrachtgevers. Wat vinden zij van het plein zelf en van het vernieuwingsproces dat moet worden doorlopen? Het verkennen van de 'vraag

² Zie verslag conferentie.

³ De Stad als brein, intreedende leerstoel Grootstedelijke vraagstukken (Wibautleerstoel), Zef Hemel, 13 september 2012.

⁴ We hebben het over stedenbouw; landschapsarchitecten bevinden zich grotendeels in hetzelfde vaarwater en ontwikkelen hun vakmanschap langs dezelfde lijnen.

achter de vraag' is een kernelement in het vak van de stedenbouwkundige. Daarbij horen vaardigheden als actief luisteren, exploreren⁵ en verwonderen. Zeker in een bestaande stad waar het niet draait om nieuwe iconen in de publieke ruimte, maar om een leefbare woonomgeving. Waar niet de ontwerper of de politicus de koers bepaalt, maar initiatieven en wensen van bewoners en ondernemers leidend zijn en energie geven om aan de slag te gaan.

Een goede verkenning effent het pad voor een betekenisvol proces. De uitdaging voor de stedenbouwer is het stellen van de juiste vragen. Vanuit een zelfbewuste professionaliteit worden antwoorden en belangen vertaald, geconfronteerd en verbonden. Waar sterke en sturende opdrachtgevers belangen van gebruikers negeren geeft de stedenbouwer aan hoe onontbeerlijk en profijtelijk hun inbreng is. Wanneer te strak vanuit een vooropgezet resultaat gestuurd wordt, laat de stedenbouwer zien dat juist een open proces leidt tot besluitvorming en gedragen uitkomsten. Het gereedschap dat stedenbouwers in deze fase inzetten bestaat uit professioneel zelfvertrouwen en de kunde om het juiste gesprek aan te gaan met alle partijen. Bij het maken van de krachtenveldanalyse moet duidelijk worden wat de leidende principes in het krachtenveld zijn en of er sprake is van een verandering van de eerste, tweede of derde orde. Gaat het om een verbetering (hetzelfde beter doen, *eerste orde* verandering), een verandering (op een alternatieve manier een beter resultaat bereiken, *tweede orde* verandering) of een complete innovatie (ter discussie stellen van de vraag vanuit een analyse van wat er aan de hand is, *derde orde* verandering). Opnieuw met het plein als voorbeeld: wordt het bestaande plein verbeterd, van een nieuwe inrichting voorzien of wordt het plein als probleem ter discussie gesteld (zit het probleem bijvoorbeeld eerder in het gebrek aan perspectief voor de omwonenden?).

SCHAKELEN IN AANPAK EN PROCES

Een tweede terrein waarop de stedenbouwkundige zich kan onderscheiden is het in beeld brengen van de keuzemogelijkheden voor de aanpak van een stads-, dorps- of gebiedsontwikkeling. Daar kan hij verschillende instrumenten voor inzetten. We beschrijven er drie:

GEEL, BLAUW, ROOD, GROEN OF WIT?

In de veranderkunde wordt veel gebruik gemaakt van de Veranderkleuren van Léon de Caluwé om verschillende soorten

veranderingsprocessen te begrijpen.⁶ De veranderkleuren helpen herkennen vanuit welk verander-denken mensen handelen. Van daaruit kunnen de goede vragen worden gesteld, passend bij de opgave, de actoren en de omstandigheden.

In een *geel* proces zijn macht en belangen doorslaggevend; deelnemers zoeken naar een meerderheid voor een bepaalde opvatting. Er is sprake van strategisch gedrag. Veel veranderingen in een politieke omgeving zijn gele processen. Een *blauw* proces kenmerkt zich door rationaliteit, planbaarheid en uitgeschreven stappen richting een vooraf vaststaand doel. In de wereld van ingenieurs en projectmatig werken wordt veel 'blauw' gewerkt. Een *rode* strategie draait om motiveren en stimuleren: daarmee komen mensen en organisaties in beweging. Rode veranderingsprocessen spelen vaak in organisaties waar veel aandacht is voor mensen en hun specifieke behoeften. Bij een *groene* strategie neemt het leren door alle betrokkenen een prominente rol in. Het resultaat staat niet bij voorbaat vast, maar wordt gaandeweg ontwikkeld. De *witte* strategie tenslotte gaat uit van veranderen als continu proces, waarbij opkomende initiatieven, zelforganisatie en energie belangrijke begrippen zijn. 'Sturing' bestaat voornamelijk uit het wegnemen van blokkades en het leggen van verbindingen tussen kansrijke initiatieven. Deze strategie komt dichtbij 'organische' gebiedsontwikkeling en planvorming 'van onderop'.

PARTICIPATIELADDER

Wie moet bij het proces worden betrokken en hoe? In veel processen zijn de verwachtingen over participatie diffuus. Dat veroorzaakt vaak frustratie, oponthoud en kwaliteitsverlies. Een bruikbaar instrument om daar doorheen te breken is de participatieladder. Deze bestaat uit een vijftal treden. Elke tree van de participatieladder staat voor een visie op de samenwerking tussen belanghebbenden. Hoe belangrijk is hun invloed? Welke waardering is er voor hun kennis en voorkeuren? Welke samenspel en leerproces tussen 'experts', financiers en belanghebbenden is aan de orde? De participatieladder is een eenvoudig hulpmiddel om te besluiten wat de passende inbreng op welk moment is, om daar vervolgens helder over te kunnen communiceren.

De eerste trede is *informer*. Belanghebbenden worden goed geïnformeerd over inhoud en proces, maar hebben geen actieve inbreng. De tweede tree is *raadplegen*: er wordt gevraagd om reacties. Dit wordt vaak ervaren als inspraak: men mag nog iets zeggen, maar wijzigingen lijken nauwelijks nog mogelijk. De derde tree heet *adviseren*: men mag eigen plannen of ideeën in-

brengen. De vierde tree is *coproduceren*: men wordt uitgenodigd om een plan of idee verder uit te werken, bijvoorbeeld in ateliers. De hoogste, vijfde tree is *meebeslissen*. Gedurende een proces kunnen, afhankelijk van de kleur van de verandering, een of meer treden van de ladder worden ingezet op verschillende momenten. Werken met de participatieladder stelt verschillende eisen aan opdrachtgevers, procesbegeleiders en stedenbouwers. Ruimte bieden, deze ruimte onderzoeken (met anderen), weerstand serieus nemen en verbindend communiceren zijn enkele relevante competenties om goed met de ladder te kunnen werken.

PROCESONTWERP

Een derde manier voor de stedenbouwkundige om greep te krijgen op het proces is het beschrijven van de procesaanpak. Dat gebeurt aan de hand van vijf fasen: verkennen, analyseren, oplossen, besluiten en afronden. Dit zijn steeds zelfstandige deelprocessen, met eigen spelers en een eigen aanpak.

Door de procesaanpak te beschrijven en te delen ontstaat houvast in een proces dat vrijwel altijd grillig verloopt. De dynamische werkelijkheid laat zich nou eenmaal zelden in een keurslijf persen. Een krachtenveld dat zindert van de belangen maakt wel eens een collectieve sprong voorwaarts of leidt juist aan oponthoud door veranderingen in de context. Het kunnen herkennen en duiden van deze grilligheid helpt om dan niet zonder lege handen te staan. Dat geldt ook voor het herkennen en duiden van weerstand. Gezonde weerstand is een bron van informatie over zorgen en wensen. Hiermee omgaan en het soepel bewegen door het proces vergt van stedenbouwers dat zij bijzonder goed kunnen luisteren en hun eigen referentiekaders tijdelijk kunnen parkeren. Ze moeten ruimte laten voor nieuwe inzichten en voor het toetsen en bijstellen van aannames. Ook andere gespreks- en samenwerkingsvaardigheden horen thuis in deze 'gereedschapskist'. Ze faciliteren het werken aan een opgave, waarin voor iedereen duidelijk is dat er niet één waarheid is en dat het zoeken naar oplossingen gebaat is bij meervoudig kijken.

VEELZIJDIGE INZET VAN HET ONTWERP(EN)

De Cruiffiaanse waarheid 'Je gaat het pas zien als je het door hebt' is zeker van toepassing op de rol van ontwerpers. Een stedenbouwkundige die doorheeft dat elke opgave zich afspeelt in de context van een breder veranderingsproces, kan in elke fase toegevoegde waarde leveren met ontwerpen. Maar wat moeten

we onder dat 'ontwerpen' verstaan? Opnieuw biedt de veranderingkunde uitkomst en dan met name de drie ordes van leren, die we kunnen vertalen naar drie niveaus van ontwerpen. Bij het eerste niveau van ontwerpen staat de *verbetering* centraal. Het doel van de opgave is hier om in te richten en te ordenen, om een plezierige omgeving te ontwerpen. Het tweede niveau van ontwerpen gaat over een *verandering*, over alternatieven. Het ontwerpen betreft veranderingen in het systeem, zoals de verkeersstructuur of de ruimtelijke en functionele ombouw van een havengebied naar stedelijk gebruik. In dit niveau van ontwerpen is ook het schakelen in de tijd (van korte termijn naar lange termijn en terug) en in schaal (wat is de betekenis op stedelijke schaal en hoe werkt dat uit in het gebied?) te herkennen. In het derde niveau van ontwerpen horen vragen als 'is dit eigenlijk wel een ruimtelijk probleem?' en 'waarom wachten we niet vijf jaar?'. Oftewel fundamenteel andere vragen, waarvan het antwoord misschien niet eens op het pad van de stedenbouwkunde ligt. Een goed voorbeeld in dit verband is 'Samen pionieren', de winnaar van de Eo Wijers-prijsvraag voor de Veenkoloniën. Dit plan stelt een tijdslijn met bepalende momenten voor, op basis waarvan samenwerkingsvormen tussen initiatiefnemers uit de regio kunnen ontstaan, die leiden tot lokale oplossingen.

VEEL TE BIEDEN AAN DE MAATSCHAPPIJ

In de eerder genoemde klassieke opvatting over stedenbouw hadden stedenbouwkundigen vaak een dienende rol. Zij dienen de belangen van de bewoners, gebruikers en de opdrachtgevers. Een claim op het 'auteurschap' van de ontwerper doet tekort aan de bijdrage van vele betrokkenen aan de uitvoering van een plan. Niks auteurschap en vooral geen trots op je eigen bijzondere product – doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg. Heel anders wordt de connotatie wanneer stedenbouwers hun bijdrage zien in de context van een veranderkundig proces. Verbonden aan een maatschappelijke opgave, klein of groot, en aan een kring van betrokkenen, klein of groot, blijken zij juist veel te bieden te hebben. Met hun specifieke kennis (over de ruimtelijke karakteristiek van gebieden, over verkavelen, hoogbouw, lichtinval, nutsbedrijven, duurzaamheid, parkeren, et cetera) en hun manier van kijken en verbeelden, stellen zij de juiste vragen. Die verbondenheid levert door de maatschappij gewenste en gedragen plannen op, doordacht en financieel haalbaar bovendien. Het inbrengen van creativiteit, het openbreken van voor de hand

liggende oplossingen, het ter discussie stellen van plangrenzen, het helpen verbeelden van kansrijke scenario's: dat is het unieke wat stedenbouwers te bieden hebben. Als teamspelers en soms als trekkers. Het is een verbreding van de rol die stedenbouwers nu vaak hebben. Het gaat om een proactieve, zelfbewuste rol van een professional die in staat is de eigen kunde te delen en te verbinden met de belangen en posities die in het geding zijn. Die met hun potlood en schetspapier en vooral met empathie en inzicht schakelen en opereren: het ontwerpen dat werkt.

Tijdens de conferentie Verbreed Vakmanschap verwoordde Matthijs Bouw deze nieuwe rol als volgt: 'De ontwerper die kan ingrijpen op de logica van project- en vastgoedontwikkeling levert enorme waardecreatie in kwaliteit en financiële opbrengst. Die ontwerper kan actief ruimte maken in een proces waardoor partijen kunnen bewegen. Een dienstbare opstelling geeft uiteindelijk de ontwerper zelf ook meer ruimte. Vertrouw erop dat het moment om zelf iets te maken wel komt in het proces. Kies als ontwerper zorgvuldig je momenten om als auteur aanwezig te zijn.'⁷

GROTERE ROL IN HET PUBLIEKE DEBAT

Stedenbouw als Veranderkracht was een tijdelijk platform dat het debat over de veranderingen in het vak en de context van het vak van stedenbouwer wilde verrijken. Vanuit onze praktijkervaringen startten we dat debat door op zoek te gaan naar de koppeling tussen stedenbouw en veranderkunde. Onderweg hebben we ons inzicht verdiept en gedeeld met velen. Het heeft ertoe geleid dat we nu met volle overtuiging stedenbouwers, maar ook landschapsarchitecten, *urban managers* en gedelegeerd opdrachtgevers aanmoedigen zich blijvend te ontwikkelen in hun verbrede professionaliteit. Het vroeger vanzelfsprekende mandaat van de stedenbouwer maakt plaats voor een aanbod vanuit een verbreed vakmanschap. In de wetenschap dat de kracht van het ontwerpen optimaal en effectief kan worden ingezet, geholpen door de kennis van veranderingsprocessen en de competenties uit de veranderkunde. Beter toegerust kunnen deze vakmensen bovendien een grotere rol spelen in het publieke debat. 'Je vakmanschap als ontwerper is een openingsbod,' zegt Commissaris van de Koningin Leen Verbeek. 'Laat zien hoe je vervolgens je bijdrage als toegevoegde waarde in een keten kunt plaatsen.'⁸ Of, zoals een van de deelnemers van de leerwerkdagen Stedenbouw Veranderkracht aangaf: 'Ik word altijd gevraagd voor mijn inhoudelijke kennis. Met de extra inzichten en vaardigheden uit de

veranderkunde zie ik hoe ik mijn bijdrage kan versterken. Niet alleen met mijn ontwerp, maar juist ook in het publieke debat over de stad'

⁷ Zie verslag conferentie, en artikel 'Sociaal ontwerpen, de kwaliteit van een interactieve aanpak', in De Ontwerpmanager, voorjaar 2011.

⁸ Conferentieverlag

**STEDEN
BOUW
ALS
VERANDER
KRACHT**