

AIR – het architectuurcentrum van Rotterdam,
De Beuk Organisatieadvies, Enno Zuidema Stedebouw
en Trancity presenteren:

**STEDEN
BOUW
ALS
VERANDER
KRACHT**

**WERKEN AAN VERBREED
VAKMANSCHAP**

CONFERENTIE 10 OKTOBER 2011



DE KOEKFABRIEK IN ZAANDAM



HET ESSAY ALS OPMAAT VOOR DE CONFERENTIE

VERBREED VAKMANSCHAP

VERSLAG VAN DE WERKCONFERENTIE

10 OKTOBER 2011 - ZAANDAM

DAGPROGRAMMA

- 1. Geert Teisman: Organische ontwikkeling – Balanceren op dubbele draden
- 2. Miranda Reitsma: De ‘nieuwe’ praktijk 1
- 3. Matthijs de Boer: De ‘nieuwe’ praktijk 2
- 4. Leen Verbeek: Het bestuurlijk perspectief
- 5. Stadscafé: Vijf thema’s in drie ronden
- 6. Verder met veranderkracht
- 7. Leergang Stedenbouw als Veranderkracht
- 8. Colofon



- # Op zoek naar het nieuwe ontwikkelings...
- Geld is geen probleem
 - Particulieren hebben 300 miljard spaargeld
 - Pensioenen erbij al gauw 600 miljard
 - Ontwikkelen is een probleem
 - Er zijn genoeg kleine initiatieven
 - Er is al minder capaciteit om deze op te werken
 - Er is weinig ontvankelijkheid voor kleine initiatieven
 - Richtinggevende ontvankelijkheid (past in aantrekkelij
 - Faciliterende ontvankelijkheid (het is wel anders dan bedacht, maar toch ben ik benieuwd)
- ...waardecreatie is grootste probleem
...nt business case approach (ipv MKBA)

GEERT TEISMAN

GEERT TEISMAN: ORGANISCHE ONTWIKKELING

1.1 VASTGELOPEN SYSTEMEN

- Implementatieproblemen:
 - Hoe weet je of jouw oplossing wel het echte probleem aanpakt?
 - Mooiste plannen lopen vast: Grote ambities en oncontroleerbare systemen. Zie het klimaat, de zorg en het financiële systeem.
 - Plannen die wel snel worden uitgevoerd krijgen de meeste kritiek. Zie Betuwelijn, zie HSL.
- En:
 - Hoe complexer het systeem hoe belangrijker de menselijke factor.
 - Gekozen systeem is niet bepalend, maar hoe mensen daarmee omgaan.

GEERT TEISMAN: ORGANISCHE ONTWIKKELING

1.2. COMPLEXITEIT OMARMEN

- We zien:
 - Niemand's idee wordt dominant gerealiseerd.
 - Kwaliteit waarop je wordt afgerekend wordt extern bepaald.
 - Adaptief vermogen is cruciaal: ben je in staat nog te bewegen nadat je een beslissing hebt genomen.
- Terwijl:
 - Overheid georganiseerd is als een mechaniek: bureaucratie.
 - Overheid de illusie van kennis hooghoudt.
 - En idee van fasering en geordende planuitvoering koestert.
- Maar:
 - Complexe systemen functioneren als organisme: niet lineair, niet kenbaar, niet mechanisch; zonder kern en zonder bedoeling of doel.

We zijn verhuisd: van de wereld van één naar de wereld van meer.

GEERT TEISMAN: ORGANISCHE ONTWIKKELING

1.3. VITALITEIT COMPLEXE SYSTEMEN

- Complexe systemen vragen:
 - Vermogen om variëteit te genereren en op te werken.
 - Vermogen om variëteit van buiten toe te laten in plaats van af te wijzen.
- Daarom:
 - Zelforganiserend vermogen is de kern, de kracht zit niet in het systeem.
 - Kleine verschillen hebben grote gevolgen: ga daarnaar op zoek en staar je niet blind op de hoofdfactoren.
 - Resultaat is altijd een toevallige samenloop, maar je kan wel degelijk zorgen ‘dat het toeval je wat vaker toevalt...’

GEERT TEISMAN: ORGANISCHE ONTWIKKELING

1.4.A. VERANDERKRACHT INZETTEN

- Eenvoud waar het kan; complexiteit waar het moet.
- Pas 'dubbeldenken' toe: Combineer de eisen van de bureaucratie met het benutten van de kansen van de chaos.
- Begrijp dat het echte werk buiten gebeurt.
- Laat kennis stromen: want zelf heb je maar 10% van de benodigde kennis in huis.
- Maak daarom heterogene netwerken met wisselende agenda's en combinaties.
- Breng anderen in positie:
 - Procesmatigen verbinden mensen en belangen.
 - Inhoudelijken verbinden inzichten en ideeën.
 - Versterk elkaar daarin.

GEERT TEISMAN: ORGANISCHE ONTWIKKELING

1.4.B. VERANDERKRACHT INZETTEN

- Breng jezelf in positie:
 - Offreer aan de ander.
 - Benoem je bijdrage aan de keten, het netwerk, het proces.
- Synchroniseer met de dynamiek van het proces: benut het onverwachte om te accelereren of vertragen, in plaats van te beheersen en begrenzen.
- Honneer zelforganiserend vermogen.
- Geef vragende partijen ruimte hun verantwoordelijkheid te nemen.
- Algemeen belang gijzelt voortgang: Accepteer eigen belang van partijen.
- Nodig besluitvormers en toezichhouders uit in het proces. Dat maakt grote onzekerheden voor hen hanteerbaar.



MIRANDA REITSMA

MIRANDA REITSMA: DE 'NIEUWE' PRAKTIJK 1

2.1. TWEE VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK VAN EEN PROVINCIAAL ADVISEUR RUIMTELIJKE KWALITEIT

- Plan Wieringerrandmeer:
 - Ambitieuus, duur, grootschalig eindbeeldplan.
 - Wordt in crisistijd geschrapt.
 - Heeft veel geld gekost en heeft vele jaren allerlei andere initiatieven onmogelijk gemaakt, louter omdat het plan er lag. Het plan is weg, het gebied komt in beweging!
- Windmolens in het landschap:
 - Discussie verzandde in mooi en lelijk.
 - De opening kwam door over betekenis (duurzame energie) en directe belangen (verdiencapaciteit voor de boeren) te spreken.

MIRANDA REITSMA: DE 'NIEUWE' PRAKTIJK 1

2.2. DRIE WAARNEMINGEN

- Gebrek aan goed opdrachtgeverschap zet de stedenbouwkundige in de rol van gedelegeerd opdrachtgever. Veelal impliciet en ongevraagd. Persoonlijke invulling met persoonlijke vaardigheden is dan bepalend voor je rol.
- De opleidingen hechten te weinig belang aan de proceskant van het vak. Daarmee wordt de context van het vak ontkend. In die context ontmoet je andere disciplines. We leren onvoldoende om de kennis van die andere disciplines ruimtelijk te vertalen, terwijl dat de kern is van het vak.
- Lef, leiderschap, krachtige visie: het zijn sleetse begrippen. Durf onzekerheden te tonen en deel ze met anderen. Dan voelen mensen zich veilig en zijn ze bereid om samen te werken.



MATTHIJS BOUW

MATTHIJS BOUW: DE 'NIEUWE' PRAKTIJK 2

3.1. TWEE VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK VAN ONE ARCHITECTURE

- Gezondheidscentrum Sint Jozef in Deventer vroeg een verkavelingsplan ter voorbereiding op de verkoop aan een marktpartij. De ontwerper toonde de eigenaar dat zelf ontwikkelen meer zou opleveren. Inderdaad: het gezondheidscentrum verdiende meer geld met een plan van hogere ruimtelijke kwaliteit.
- Rivierenwijk in Deventer kreeg een nieuw stedenbouwkundig plan, een flexibel raamwerk waarbinnen de ontwerper niet alleen de fysieke wijkvernieuwing vlot kon trekken, maar ook de verhoudingen tussen partijen kon verbeteren.

MATTHIJS BOUW: DE 'NIEUWE' PRAKTIJK 2

3.2. VIER WAARNEMINGEN

- Ontwerper die kan ingrijpen op de logica van project- en vastgoedontwikkeling levert enorme waardecreatie in kwaliteit en financiële opbrengst.
- 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.
- Integraal gaat het beste lokaal. Daar kunnen mensen elkaar nog iets 'gunnen'.



LEEN VERBEEK

LEEN VERBEEK: HET BESTUURLIJK PERSPECTIEF

4.1. DE BESTUURDER VRAAGT VAN DE STEDENBOUWER

- Zorg voor boegbeelden die ook de buitenwereld aanspreken. De devaluatie van het vak devalueert ook de positie van de bestuurder.
- Vermijd dat voor elke opvatting wel een professional beschikbaar is. Daarmee is de vakgemeenschap een hinderpaal voor bestuurders.
- Een bestuurder is geen deskundige in de stedenbouw, maar bestuurt. Ondersteun en bedien hem daarin.
- Verberg je niet achter het veto van de vakman: ‘stedenbouwkundig niet verantwoord’. Laat juist zien wat er wel mogelijk is en weet te verleiden.
- Onderbouw consistentie van beleid door plannen te maken met een sterk skelet en tegelijkertijd maximale ruimte voor veranderende inzichten.
- Durf als stedenbouwer verantwoordelijkheid te nemen voor je vak; ook in het schootsveld van de publieke opinie.



THEMATAFEL

STADSCAFÉ

5.1. VIJF THEMA'S IN DRIE GESPREKSRONDEN

– Thema's

- Verbreed vakmanschap vraagt gedeeld leren.
- Verbreed vakmanschap schakelt tussen ontwerpen op drie niveaus.
- Verbreed vakmanschap honoreert: de stad is van iedereen.
- Verbreed vakmanschap kan door ontwerp verbinden en vertalen.
- Verbreed vakmanschap verbindt met grillige, veranderlijke opgaven.

– Gespreksronden

- Hoe ziet het thema eruit in jouw praktijkervaring?
- Wat is de meerwaarde van het thema in je vakuitoefening?
- Wat is er nodig om het thema verder te brengen?



THEMATAFEL



THEMATAFEL



THEMATAFEL



TAFELKLEED ALS VERSLAG VAN HET THEMA

VERDER MET VERANDERKRACHT

6.1. DE OOGST VAN DE VIJF THEMATISCHE TAFELGESPREKKEN

- Wat benoemden de deelnemers als voornaamste leerbehoefte en ontwikkelingsperspectief?
- Wat is de meerwaarde van een veranderkundig perspectief?

VERDER MET VERANDERKRACHT

6.2. Verbreed Vakmanschap vraagt

GEDEELD LEREN

Uitdaging voor stedenbouwers:

- Stap voorbij het auteurschap: niet je ontwerp, maar de werking daarvan is jouw bijdrage.
- Je vakmanschap als ontwerper is een openingsbod. Leer hoe je vervolgens je bijdrage als toegevoegde waarde in een keten kan plaatsen.
- Ontwikkel een benadering die op systematische wijze van de chaos leert.

Veranderkracht biedt een perspectief:

- Ontwikkelt competenties in communicatief en verbindend vermogen.
- Biedt inzicht en kundigheid in de succesfactoren van multidisciplinaire samenwerking en diversiteit.

VERDER MET VERANDERKRACHT

6.3. Verbreed vakmanschap schakelt tussen ONTWERPEN OP DRIE NIVEAUS

Uitdaging voor stedenbouwers:

- Kies of je ontwerpt op het niveau van de opdracht, het achterliggend systeem of maatschappelijke context en vraagstukken.
- Een nieuw verhaal voor een gebied kan een vernieuwingsslag betekenen. Maak uitnodigende verhalen.
- Definieer altijd je bijdrage positief: zoek kansen tussen de verschillende niveaus in plaats van belemmeringen in een gesloten systeem.

Veranderkracht biedt een perspectief:

- Ontwerphouding én competenties: exploreren en omgevings sensitiviteit.
- Inzicht in systeemtheorie en vaardigheid in het dansen door de schalen.

VERDER MET VERANDERKRACHT

6.4. Verbreed vakmanschap honoreert: DE STAD IS VAN IEDEEREEN

Uitdaging voor stedenbouwers:

- Wees je bewust en leer omgaan met publieke ruimte, dat is de stad, daar speelt het publieke leven.
- ‘Gebruikers centraal’ is makkelijker gezegd dan echt gedaan, dat vraagt een open houding en nieuwe vaardigheden.
- Definieer je bijdrage ook buiten het ruimtelijke domein: wat betekenen maatschappelijke transformaties in zorg, onderwijs, welzijn, cultuur?

Veranderkracht biedt een perspectief:

- Werken met krachtenveld- en belangenanalyse; betrekken van de juiste mensen.
- Inzicht in veranderingsprocessen vanuit verschillende invalshoeken, van macht en belangen tot ontwikkeling en innovatie.

VERDER MET VERANDERKRACHT

6.5. Verbreed vakmanschap kan door ontwerp

VERBINDEN EN VERTALEN

Uitdaging voor stedenbouwers:

- Dagelijks in de praktijk je vakmanschap tonen, voortdurend je bijdrage formuleren als aanbod aan de ander.
- Een open uitwisseling van instrumentarium en ontwerpmethodieken in de vakgemeenschap. Eerst leren, dan weer concurreren.
- Kies momenten dat je open bent of juist sturend. Leer hoe je in die keuze vakmanschap kan ontwikkelen.

Veranderkracht biedt een perspectief:

- Verbindende gesprekstechniek en communicatiestijl; op zoek naar energie.
- Bewuste rolkeuze: regisseur, procesbegeleider, inspirator, helper, expert.

VERDER MET VERANDERKRACHT

6.6. Verbreed vakmanschap verbindt met grillige, VERANDERLIJKE OPGAVEN

Uitdaging voor stedenbouwers:

- Wees niet lui, maar ga op zoek naar de vraag
- Werk gebiedsgericht zodat projecten zich altijd kunnen verbinden met een bredere vraag.
- Haal de blik van buiten naar binnen, betrek andere expertise en disciplines.
- Convergeer en divergeer voortdurend: groot denken en klein beginnen.

Veranderkracht biedt een perspectief:

- Maatschappelijke ontwikkelingen kunnen zien en duiden, herkennen van ‘wicked problems’.
- In chaos en complexiteit oog houden voor kleine resultaten.



ENNO ZUIDEMA BIJ DE CONCLUSIES

VERDER MET VERANDERKRACHT

7. LEERGANG STEDENBOUW ALS VERANDERKRACHT

Onze inzet:

- Stedenbouw als veranderkracht is geen concept, maar een uitnodiging om te ontwikkelen en te leren.
- De innovatie zit in de praktijk: de overgang van (on)bewust onbekwaam naar bewust bekwaam.
- Het echte werk komt daarom in een leergang tot stand waarin vakmensen worden uitgedaagd hun vakmanschap als ontwerper te verbinden met kennis en vooral vaardigheden uit de veranderkunde.
- Leren in een veilige omgeving met kennisoverdracht, oefening, uitdagende toepassing, feedback en monitoring, uitwisseling.

Geïnteresseerd in de ontwikkeling van de leergang?

- Meld je aan via info@trancity.nl



ENNO ZUIDEMA EN DORIEN DE WIT BIJ DE CONCLUSIES

COLOFON

8. WERKCONFERENTIE 'VERBREED VAKMANSCHAP'

- Organisatie werkconferentie: AIR, het architectuurcentrum van Rotterdam, De Beuk Organisatieadvies, Enno Zuidema Stedebouw, Trancity.
- Gespreksleider en gastheer: Patrick van der Klooster.
- Samenstelling verslag: Arie Lengkeek, Simon Franke, Enno Zuidema, Dorien de Wit.
- Fotografie: Cees Franke Producties, Zaandam 2011.
- Grafische vormgeving: Eva Heisterkamp

Mede mogelijk gemaakt door het Stimuleringsfonds voor Architectuur.