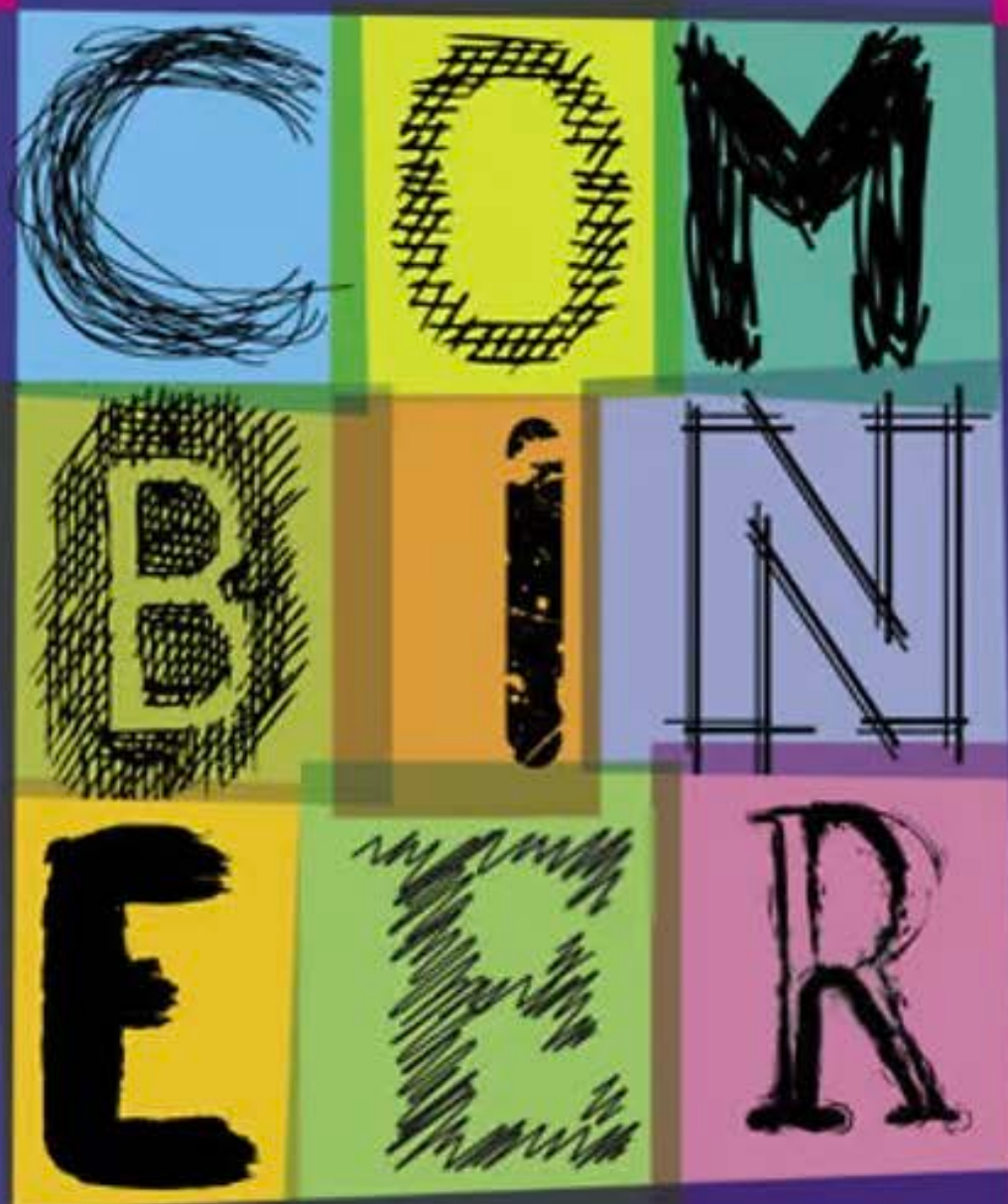




COMBINEER WAT JE HEBT

DUURZAAMHEID DOOR HET VERBINDEN
VAN MAATSCHAPPELIJKE FUNCTIES

Jurgen van der Heijden (red)

Inhoudsopgave

1. Combineer wat je hebt
2. Parallellen tussen twee werelden
3. Opschalen en ontmantelen
4. SynEnergy
5. Slim reizen met ketenmobiliteit
6. Ruimte gezocht
7. Civiele bestuurskunde
8. Recombinatie

Gepubliceerd in “Combineer wat je hebt, duurzaamheid door het verbinden van functies” onder redactie van Jurgen van der Heijden, uitgeverij Eburon.

Hoofdstuk 6 Ruimte gezocht

Vernieuwing begint bij mensen

Nathalie Lécina

6.1 Inleiding

‘Mensen zijn dieren onder invloed, het is daarom beslist noodzakelijk ze aan het juiste soort beïnvloedingen bloot te stellen’, staat op de achterflap van een boek van Peter Sloterdijk¹. Mensen groeien op en worden gedurende hun gehele leven continu beïnvloed. Er zijn vaak overheersende ideeën over hoe mensen zich horen te gedragen: een normatief systeem dat mensen in het gareel houdt door te vertellen wat wel en niet goed is. Vaak zien we zo’n systeem pas als we geconfronteerd worden met een ander normatief systeem, bijvoorbeeld door een vakantie in het buitenland, of door buitenlanders in eigen land.

Zo kwam ik in aanraking met een stichting die jongeren inzet voor opbouwwerk in dorpen in Oost-Europa: van herbouw van scholen tot de aanleg van moestuinen. De stichting biedt de jongeren een kans om op een andere manier vakantie te vieren en in aanraking te komen met een andere cultuur. Tegelijkertijd krijgt het betreffende dorp hulp bij maatschappelijke projecten. Op het eerste gezicht een mooi initiatief. Het wordt pas intrigerend wanneer je beseft dat de werkloosheid in Oost-Europa hoog is en de jongeren onervaren zijn. Wat blijkt? de bevolking heeft zo lang geleefd onder een communistisch regime dat het vermogen om zelf initiatieven te ontplooien verdwenen lijkt. Pas als de mensen zien dat onervaren jongeren bijdragen aan de opbouw van hun dorp, zien ze in dat ze het zelf ook kunnen. Het vertrouwen groeit en als de jongeren vertrekken, zijn er meestal een aantal inwoners die het stokje overnemen. Al klinkt het onaardig, onze ‘westerse’ maatschappij lijkt in sommige opzichten meer op dit beeld van Oost-Europa dan we in eerste instantie denken.

In tegenstelling tot het ‘oude’ Oost-Europa leven wij in een maatschappij waar ruimte is om allerlei initiatieven op te pakken. We noemen het vrijheid: de vrijheid om te doen en te laten wat we willen. En toch. We laten ons inperken en zijn soms te bang om initiatief te nemen. Zinnen als ‘regels zijn regels’ of ‘zo werkt het gewoon’, geven daar mooi uitdrukking aan. Ook wij kunnen lering trekken uit de jongeren die bouwen zonder ervaring, fouten maken, zeker, maar zich in ieder geval niet laten afschrikken door wat fout zou kunnen gaan. Zeker in tijden waarin olie schaars wordt, de arbeidsmarkt wereldwijd verschuift en de economie tumultueuze tijden doormaakt, wordt pijnlijk duidelijk hoe belangrijk het is om onszelf opnieuw uit te vinden en niet te blijven hangen in onze normatieve systemen.

Dit hoofdstuk is een uitnodiging tot dialoog en reflectie over de wijze waarop we werken. In de eerste paragraaf ga ik in op het huidige normatieve systeem dat ieder mens op een bepaalde manier beïnvloedt, om in de daarop volgende paragraaf dieper in te gaan op de relatie tussen dit systeem en de vernieuwingskracht van een maatschappij. Ik zal vervolgens de gedachtegang illustreren met mijn beeld op de werkelijkheid bij gebiedsontwikkeling om te eindigen met een voorstel voor gebiedsontwikkeling waarbij vernieuwing ruimte krijgt.

¹ Peter Sloterdijk, 2000, *Regels voor het mensenpark*

6.2 Het huidige normatieve systeem

Onder een normatief systeem versta ik het overheersende geheel aan verwachtingen over hoe iemand zich hoort te gedragen. Het normatieve systeem is enerzijds zichtbaar in protocollen, wetten en regels. Anderzijds is er ook, en dat is misschien nog wel interessanter, het onzichtbare normatieve systeem. Dit is de vertaling van normatieve systemen in onze verbeelding, de imaginaire normativiteit. De angst voor ontslag of een reprimande maakt dat we zaken invullen voor de baas, terwijl die invulling in werkelijkheid geen reden is voor ontslag of een reprimande. In werkelijkheid kan de baas veel vriendelijker en begripvoller zijn dan het beeld dat we van hem hebben.

Er is een parallel te trekken tussen wat ik versta onder een normatief systeem en wat Foucault² beschrijft als een disciplinerende macht. Hij geeft aan dat de mens verankerd zit in allerlei onzichtbare machtsstructuren, binnen instituties, scholen, gezinnen, en politieke partijen die hem disciplineren. Foucault ziet dat de kracht van de controle over de geest een veel effectiever systeem is dan de controle over het lichaam. Zelfcensuur is een voorbeeld van de kracht van het onzichtbare normatieve systeem. De kracht om de wil te kneden door een angst voor een mogelijke straf maakt het in zijn optiek mogelijk om de vrije burger ook buiten de gevangenis op te nemen in een 'netwerk van onzichtbare, ongrijpbare macht'.³

De normatieve systemen waarmee we leven bepalen voor een belangrijk deel hoe we leven. De normatieve systemen zeggen iets over de vernieuwende en ontwikkelende kracht van mensen en daarmee iets over de ontwikkeling van een samenleving. Het huidige overheersende normatieve systeem is het doel-rationele systeem: we richten ons op het bereiken van vooraf vastgestelde doelen die gestuurd worden door kostenplaatjes en objectief verkregen gegevens uit (wetenschappelijk) onderzoek.⁴ Een willekeurig beleidsplan of projectplan is vaak geschreven vanuit die doel-rationele gedachte: we fixeren een doel in de toekomst, onderbouwen het doel met begrotingen en we beschrijven op een rationele manier hoe we het doel kunnen bereiken. We willen met zo min mogelijk omwegen de doelen die we voor ogen hebben bereiken en daarom doen we onderzoek, evalueren we en kijken we terug naar het verleden om daar lering uit te trekken.

De doelen die we onszelf stellen, zijn onlosmakelijk verbonden met het overheersende beeld van wat goed is voor de maatschappij. In de huidige tijdsgeest is een belangrijk beeld dat een duurzame en goede maatschappij een voortdurend groeiende economie nodig heeft, 'winst is nu eenmaal nodig om te overleven'. Dit zou je de normativiteit van de winstmaximalisatie kunnen noemen. In 1992, bij de Amerikaanse presidentsverkiezingen werd deze aanname expliciet. Bill Clinton had een achterstand in de verkiezingsstrijd en alom wordt wel aangenomen dat zijn leuze 'it's the economy, stupid' een omkering met zich meebracht op zijn positie in de verkiezingscampagne. Hij begreep volgens velen dat de economie de spil van de samenleving en politiek is. Dat velen deze leuze erkenden in de vorm van steun aan Clinton, zegt iets over het draagvlak van dit principe.

Het doelrationele normatieve systeem gecombineerd met het denken in 'winstmaximalisatie' is terug te vinden op verschillende niveaus. Ik noemde de beleidsplannen en projectplannen,

² Foucault, 1975, *Discipline, toezicht en straf: de geboorte van de gevangenis*.

³ Ando Rokx, 2008, *Opinietuk het Panopticum van Agas, een bewerking van Het Alziend Oog (de Wit en Westering, 1994)*, Intern 2008, jaargang 17, no2.

⁴ Onder redactie van Gaby Jacobs, Ruud Meij, Hans Tenwolde en Yanaika Zomer, 2008, *Goed werk, Verkenningen van normatieve professionalisering*, Universiteit voor Humanistiek.

maar het is ook zichtbaar op het microniveau van ‘de gewone mens’. Zo zijn er mensen die volharden in hun huidige baan, terwijl ze liever ergens anders werken. Als ze in de andere functie minder verdienen of minder aanzien krijgen, maken ze over het algemeen de overstap niet. Jongeren ervaren een steeds hogere last op de schouders, omdat ze van jongs af aan klaar worden gestoomd voor de arbeidsmarkt en daarvoor zo ‘waardevol’ mogelijk moeten zijn. Vrijwilligerswerk is alleen interessant als het je curriculum vitae waardevoller maakt.

Waar de schoen wringt

Het huidige normatieve systeem met economische groei als focus heeft veel rijkdom en goeds gebracht. Maar het huidige normatieve systeem wringt ook, zowel wat betreft het denken in doel-rationaliteit als het denken in winstmaximalisatie. De achilleshiel van het westerse normatieve systeem is dat de onderzoeken en evaluaties de verwachting uitspreken dat het verleden zich zal herhalen op gelijke wijze: mocht de situatie uit het verleden zich herhalen, dan weten we in het vervolg hoe we anders moeten omgaan met bepaalde situaties. Maar het verleden herhaalt zich nooit, althans nooit exact. ‘De geschiedenis kruipt niet, ze springt’, zoals Taleb, hoogleraar onzekerheidskunde het verwoordt. De gedachte om ons te baseren op het verleden is zo sterk, dat dit de kracht in de kiem smoort om initiatieven te ontplooien die geen garantie kennen uit het verleden. En het huidige systeem kent meer knelpunten.

Een van de knelpunten is de bijna goddelijke positie van ‘economische groei’ in het denken van de 20^e eeuw en de basisaanname over mensen dat hier aan ten grondslag ligt. Het uitgangspunt van economische groei is vertaald in allerlei economische modellen. ‘What’s in it for me’ is een leidend principe in de modellen. We doen pas iets als we denken dat het ons iets oplevert. Maar het is de vraag of het zo zwart-wit is. Mensen doen graag werk dat er toe doet en ze zijn bereid om onbetaald over te werken en om bijvoorbeeld moestuinen aan te leggen, omdat ze merken dat het voor hun omgeving van belang is. Een verbinding tussen werk en passie, waarbij ook geven een rol speelt is belangrijker dan het huidige normatieve systeem erkent. Freidson beschrijft het probleem van het denken in het eigenbelang-gedreven model mooi: ‘The most important problem for the future of professionalism is not economic, political or structural, but it’s soul’⁵.

Een ander knelpunt is de focus op het eigenbelang in plaats van op de relatie die mensen met hun omgeving hebben. De beperkte focus beperkt het gebied waarin oplossingen te vinden. Een probleem oplossen is paradoxaal genoeg niet altijd de oplossing voor het probleem. Een schijnbaar ingenieuze oplossing is in sommige gevallen geen oplossing omdat hij de kern van het probleem niet raakt. Er zijn bijvoorbeeld allerlei manieren denkbaar om wateroverlast te beperken: je kunt dweilen, een pomp bouwen of dijken bouwen. Maar soms is het goed om het probleem vanuit een ander perspectief te benaderen: de kraan dichtdraaien is een optie, maar een andere invulling geven aan de plek waar steeds wateroverlast is ook. Een door eigenbelang gestuurde persoon is liever de held met de dweil, dan iemand die ziet dat een ander een betere oplossing heeft voor de wateroverlast. De scope van de oplossingen wordt zo beperkt tot datgene waar hij op kan scoren.

Een ander niet te verwaarlozen knelpunt van het huidige systeem is dat het bijstellen van doelstellingen geen logisch onderdeel vormt van het doel-rationele handelen. In extremis willen allerlei mensen en partijen doelstellingen bereiken, zonder zich af te vragen of de doelstellingen nog wel de juiste zijn. Dit wordt ook wel het Einstellung-effect genoemd: het volgen van een bepaald pad, omdat dit nu eenmaal gekozen is en ooit succesvol leek. Zo

⁵ Freidson, 2001, *The Third Logic*

ontstaan regels die uiteindelijk vooral in stand blijven omwille van de regels zelf. Iedereen kent wel het beeld van de paarse krokodil: iemand is een paarse krokodil kwijtgeraakt, gaat naar het loket gevonden voorwerpen en ziet achter de balie de paarse krokodil liggen. Maar met geen mogelijkheid krijgt de persoon de krokodil terug. Er moeten allerlei procedures worden gevolgd. De procedures zijn een doel geworden en worden niet meer bevraagd. Een simpel voorbeeld, maar bij complexe problemen, doet zich een zelfde soort mechanisme voor: het systeem wordt niet bevraagd, maar kostte wat het kost vastgehouden.

Stel er komen mensen bij mij eten, en ik wil een heerlijke ossobuco klaarmaken. Ik geef de boodschappenlijst aan een vriendin, maar zij ziet dat de slager een heel slechte kalfsschenkel heeft. Is het dan verstandig dat zij de schenkel meeneemt? De ossobuco is een tijdelijk doel om een lekkere maaltijd te maken, wat weer bedoeld is om een prettige avond te hebben. Liever heb ik dat zij mij belt of zelf iets anders verzint dan dat ik iets krijg, waar ik niemand een plezier mee doe. En stel dat ze die kalfsschenkel meebrengt, wat doe ik dan? Maak ik het klaar, 'omdat het geld heeft gekost' of omdat ik me naar haar verplicht voel? Ik kan maar beter iets anders verzinnen om te komen tot een goed gerecht en een prettige avond.

Het doel-rationele systeem heeft moeite met ambiguïteit. Er is geen plaats voor de gedachte dat de werkelijkheid wel eens veelvormig kan zijn - dat 'echt en onecht', 'waar en onwaar' vaak een kwestie van perspectief is. In een onderzoek van het Instituut voor Maatschappelijke Innovatie naar 'doorwerking van inspraak'⁶ is op te maken hoe de ambtelijke doel-rationaliteit voorbijgaat aan de werkelijkheidsbeleving van burgers. Het onderzoek gaat in op de manier waarop binnen de overheid ruimte wordt gegeven aan inspraakreacties van bewoners op plannen. De werkelijkheid is veelvormig en alleen de ratio kan haar niet bevatten. De burger mist tijdens inspraaksessies 'de verbinding', de bezieling, het gevoel dat een huis meer is dan gestapelde stenen, dat een wijk meer is dan een plan op papier. Het ambtelijk apparaat gaat te gemakkelijk voorbij aan deze verschillende beelden en vat alles onder de noemer 'emotioneel'.

Sonja van der Arend stelt in haar proefschrift⁷, dat het interactief beleid niet heeft geleid tot de democratische vernieuwing waarop werd gehoopt. Het heeft de machtsverschillen tussen diverse soorten participerende burgers en overheden niet kleiner gemaakt. Steeds meer pleitbezorgers hebben afgehaakt; in hun ogen is interactief beleid verworden tot 'een draagvlakmachine', een instrument voor ambtenaren en bestuurders om maatschappelijk verzet tegen overheidsplannen in de kiem te smoren. Het doel-rationele systeem verkiest de ene kant boven de andere, terwijl het krachtiger is om ambiguïteit toe te laten. Je ontkomt er niet aan te kiezen, maar een keuze wil niet zeggen dat vervolgens de oogkleppen op moeten en de ambiguïteit niet meer bestaat. Juist het spanningsveld levert interessante en waardevolle nieuwe richtingen op.

Kantelende werkelijkheid

Er is een kentering gaande. Steeds meer mensen bevragen het huidige normatieve systeem. De kentering start bij degenen die ruimte hebben voor hun mens-zijn. Ruimte voor het mens-zijn betekent dat er zowel ruimte is voor de rationele kracht van mensen, maar ook voor de associatieve, creatieve en passionele kracht. Mensen kunnen vragen stellen over bestaande omstandigheden en richting geven aan verbeteringen. Ze kunnen een aanstekelijke gedrevenheid tentoonspreiden.

⁶ Enthoven, Lécina, 2008, *Doorwerking Inspraak, Een onderzoek naar sleutelfactoren voor betekenisvolle inspraak*, Instituut voor Maatschappelijke Innovatie.

⁷ Sonja van der Arend, 2007, *Pleitbezorgers, procesmanagers en participanten, Interactief beleid en de rolverdeling tussen overheid en burgers in de Nederlandse democratie*

Organisaties die ruimte bieden aan mensen blijken innovatiever en creatiever te zijn. Julien Haffmans beschrijft in een artikel hoe Robert Polet een overstap maakt van Unilever naar Gucci. Hij spreekt van een enorme verademing omdat de mensen bij Gucci levendiger zijn, plezier maken en daardoor ondernemend zijn, zonder tunnelvisie.⁸ In het artikel van Haffmans lijkt Google een nog interessanter voorbeeld dan Gucci. Google werkt niet met de ‘creatieve mens’ bij uitstek, maar meer met gewone mensen. Google gaat er vanuit dat ieder mens creatief is en dat de mate waarin die creativiteit ontwikkeld wordt afhangt van hoe men benaderd wordt.

Ook op maatschappelijk gebied is een kentering gaande. Steeds meer burgers bevragen het normatieve kader. Ze bieden een inspirerend voorbeeld. Het begint bijvoorbeeld met ergernissen van burgers over bepaalde situaties die leiden tot reflectie over hun eigen rol. In de fysieke wereld starten burgers in toenemende mate eigen energiebedrijven, leggen zelf een glasvezelnetwerk aan of organiseren laagdrempelige zorgstructuren. De opkomst van biologische producten kan worden toegeschreven aan burgers die zich hebben verontwaardigd over de bestaande manier van werken en daar vervolgens een nieuwe richting aan hebben gegeven. In de virtuele wereld nemen burgers steeds meer verantwoordelijkheid als het gaat om uitvoering van en toezicht op het overheidsbeleid. Charles Leadbeater en Hilary Cottam, verbonden aan de denktank Demos, noemen de nieuwe richting ‘the user generated state’. In grote lijnen ontworstelt de burger zich aan het normatieve kader dat hem plaatst in een omgeving waarin de overheid voor hem zorgt. Hij hervindt zijn kracht en brengt daarmee ook maatschappelijke interessante vernieuwing tot stand.

De huidige economische crisis versnelt de kanteling misschien nog wel het meest. Als iets duidelijk wordt, dan is het wel dat de ‘what’s in it for me’-cultuur is doorgeschoten. De zogeheten graaicultuur richt veel maatschappelijke schade aan, omdat het te veel naar binnen gericht is en te weinig verbinding aangaat met de samenleving. Door de crisis ontstaat een nieuw landschap waarin jonge krachten de kans krijgen om te groeien. Vergelijk het met een oud bos. Het kan soms heilzaam zijn voor een bos, wanneer door een grote storm, grote bomen omwaaien. De jonge bomen, die klein bleven in de schaduw van de grote, kunnen eindelijk groeien. We staan op een belangrijk keerpunt: vasthouden aan het huidige normatieve systeem of de mogelijkheden verkennen van een maatschappij waarbij het innovatief vermogen van mensen – in verbinding met de samenleving – ruimte krijgt.

6.3 Een verkenning van een innovatieve maatschappij

Er zijn steeds meer (kleine) initiatieven die in staat zijn om de beperkende kracht van het huidige systeem te doorbreken. Ze wijzen naar een maatschappij waarin mensen vanuit hun eigenheid invulling geven aan initiatieven die verder gaan dan het eigenbelang alleen. Er zijn steeds meer mensen die het aankunnen en het aandurven een eigen rol te pakken in een brede maatschappelijke context.

Een mooi en simpel voorbeeld van iemand die ruimte maakt, is een biologische boer die groente verbouwt en vlees verkoopt. De boer werkt met mensen met een verstandelijke handicap. Hij bedacht het concept ‘zorgboerderij’, al zal hij dat zichzelf nooit ‘conceptbedenker’ noemen. Zijn verhaal is eigenlijk heel simpel: zijn zoon heeft een verstandelijke handicap en zat op een zorgschool. In eerste instantie dacht hij dat zijn zoon nooit op het boerenbedrijf zou kunnen meedraaien. Hij vreesde voor het einde van het boerenbedrijf. Op een gegeven moment merkt hij dat zijn zoon prima –zij het enigszins

⁸ *Creativiteit in Bedrijf, voedingsbodem voor innovatie*, Julien Haffmans, Sigma, nummer 4, augustus 2008

aangepast - kon werken op de boerderij. Sterker nog, zijn zoon ontwikkelde zich versneld. De boer ging praten met de school. Hij had genoeg ruimte voor andere jongens en meisjes in zijn bedrijf. En zo ontstond voor hem het concept 'zorgboerderij'. Biologisch boeren was vervolgens niet meer dan logisch: wanneer je met verstandelijk gehandicapte jongeren werkt is het simpelweg het veiligste om te werken zonder gifstoffen. Deze man doorbrak dat wat 'normaal' was. Hij zag een kans, ging op zoek naar partners en durfde het experiment aan. Een behoorlijke vernieuwing in de bedrijfsvoering: de boer teelt opeens biologisch, het bedrijf blijft doordraaien en er is een ontwikkelingsplek ontstaan voor verstandelijke gehandicapte jongeren ontstaan.

De verschillende initiatieven en de opkomst van de 'mondige burger' zijn interessante fenomenen die een interessante richting wijzen: een richting waarbij de initiatieven meer horizontaal verdeeld worden. Er vindt een herwaardering plaats van waarden. De creatieve kracht van mensen in relatie tot de maatschappij lijkt uit een slaapstand te komen. Werd creativiteit vooral ingezet om tot winstmaximalisatie te komen, steeds meer ontwaakt de burger en wil hij in relatie met zijn maatschappelijke omgevingen tot verbeteringen komen, waar hij als 'mens' in past. Uit de verschillende initiatieven zijn een aantal elementen te benoemen die van belang zijn voor het hervinden en versterken van de maatschappelijke innovatiekracht.

Zou de boerderij tot leven zijn gekomen als een groep mensen zich had gebogen over de vraag hoe meer functies te koppelen aan een boerderij? Uit een onderzoek van de Erasmus Universiteit Rotterdam blijkt dat de focus op het resultaat innovatie kan belemmeren. Wanneer je ergens een antwoord op wilt vinden, vindt je paradoxaal genoeg meestal niet het meest spannende antwoord. Volgens dat onderzoek dragen investeringen in technologische innovatie slechts voor 25% bij aan innovatiesucces en prestatieverbeteringen. Investerings in sociale innovatie dragen maar liefst voor 75% bij aan innovatiesucces. Het verschil tussen beide is gelegen in enerzijds het sturen op een doel, waarbij mensen ondergeschikt zijn aan het doel en anderzijds het sturen op het proces, waarbij mensen de ruimte krijgen voor wie ze zijn. Als men stuurt op proces komt er blijkbaar een beter resultaat uit dan wanneer men stuurt op resultaat. Mensen krijgen dan de gelegenheid zich persoonlijk te verbinden aan een bepaald idee. Het is van belang om mensen als mensen te zien. Het is die intentie die bepaalt of mensen de ruimte en vrijheid voelen om te vernieuwen. Sociale innovatie en human resource zijn wat dat betreft, in ieder geval in naam, een contradictie. Wanneer de mens wordt gezien als een grondstof, een ding, ontnemt dat hem zijn creatieve vermogen en zijn kracht verbindingen aan te gaan met andere mensen.

Vernieuwing vraagt om de kunst om onzekerheid (en daarmee toeval) toe te laten. Dit aspect hangt samen met het vorige element. Alleen mensen zijn in staat om betekenis te geven aan toeval. In het voorbeeld van de biologische boerderij krijgt de school min of meer per toeval te maken met een ouder die het onderwijs wil koppelen aan het boerenbedrijf. De school kan open staan voor de mogelijkheden die dit biedt of kan elke onzekerheid proberen uit te sluiten en daardoor niet meegaan met de boer. Het voorstel van de boer is voor de school een onbekend pad. Klukhuhn laat in zijn 'Geschiedenis van het denken' zien hoe belangrijk het is ruimte te laten aan toevalligheden. De meeste uitvindingen en ontdekkingen zijn min of meer per toeval gedaan. Van te voren hadden de meeste intelligente vinders niet kunnen inschatten welke vondst ze uiteindelijk zouden doen. Wanneer de vinders aan de toevalligheid geen aandacht hadden besteed en het risico niet hadden genomen om er iets mee uit te proberen, hadden veel vernieuwingen het daglicht niet gezien. Columbus zou Amerika nooit hebben ontdekt, hij zou onverrichter zaken huiswaarts zijn gekeerd.

De kunst om onzekerheid toe te laten, betekent niet dat er afscheid moet worden genomen van de behoefte aan zekerheid. Vernieuwing vraagt gek genoeg ook om duidelijke kaders: er is een pad nodig om vanaf van te kunnen afwijken. Enige dwang en strengheid is nodig om de ruimte te kunnen opzoeken. Niet voor niets wordt 'urgentie' vaak als motor voor vernieuwing genoemd. Als een probleem duidelijk aanwezig is - daar is geen onzekerheid over -, dan biedt juist dat kansen om nieuwe wegen te bewandelen. Zekerheid en onzekerheid kunnen beide tegelijk bestaan, het continue besef van de onzekerheid van de tijdelijke zekerheid is interessant, omdat daardoor een continue dialoog over het gekozen pad mogelijk wordt.

Een ander belangrijk element is het menselijk vermogen om te associëren. Tussen de toevallige gebeurtenis en bij mensen aanwezige kennis kunnen soms bijzondere verbanden gelegd worden, waardoor een nieuw idee kan ontstaan. Iemand kan een vogel zien vliegen en tot het idee komen om ook een vliegtuig te bouwen. Om ons associatief vermogen te kunnen gebruiken hebben we een bepaalde hoeveelheid bagage nodig: als Newton niet bezig was geweest met 'krachten', had hij bij het vallen van een appel nooit bedacht dat er een 'kracht' in het spel was. Je moet betekenis kunnen geven aan de situatie die zich voordoet.

De bagage van mensen vult zich door scholing en door de interactie met de omgeving. Elk moment van interactie is een moment waarop betekenis zich vormt en bagage wordt uitgebreid. We willen graag geloven dat we iets zelf hebben bedacht, maar in veel gevallen is dat wat we bedenken een resultaat van onze interactie met boeken, mensen en de omgeving. Momenten van interactie en samenwerking zijn dan ook van groot belang in het proces om tot vernieuwing te komen. De kracht om tot vernieuwing te komen hangt ook samen met het vertrouwen dat we krijgen en dat we hebben in anderen. Wanneer we leven in een 'angstcultuur' is het moeilijk om die interactie aan te gaan en risico's te nemen.

Fantasie speelt een onderschatte, maar zeer krachtige rol bij vernieuwingen. Fantasie maakt het mogelijk een verhaal te begrijpen waar we nauwelijks besef van hebben. Fantasie is het vermogen om verhalen te bedenken die we niet zelf hebben beleefd, of die zich niet hebben voorgedaan. Zonder bagage is het niet mogelijk de toevallige 'waardevolle' omstandigheid te herkennen. Zonder fantasie is het niet mogelijk te gaan geloven in de kracht van de nieuwe associatie. De boer had zijn verbeeldingskracht nodig om in te zien hoe een boerderij gerund kon worden met vijf verstandelijk gehandicapte kinderen. In zijn fantasie gaf hij invulling aan de manier van werken die dat van hem zou vragen.

Een meer innovatieve maatschappij vraagt om een voortdurend besef waarom bepaalde doelen worden nagestreefd en een voortdurende reflectie over de manier waarop we ze willen bereiken. Tegelijkertijd vraagt het om een experimentele niet-denkende houding. Gewoonweg doen, zonder eerst alles te hebben doordacht geeft kracht en richting. Het idee dat alles van tevoren moet zijn doordacht, kan blokkerend werken. Reflectie en denken en tegelijkertijd met een 'gewoonweg doen' houding kunnen samengaan, al lijkt het ambigu. Uiteindelijk brengt dit een omslag mee van doelrationaliteit naar 'substantiële rationaliteit'. Substantiële rationaliteit betekent dat de context van het doel helder is en dat in relatie tot de context het doel herijkt kan worden. Wanneer de context helder is, wordt het mogelijk om in interactie met de omgeving tot waardevolle ontwikkeling te komen. Om de omslag te maken van doelrationaliteit naar substantiële rationaliteit is in het huidige systeem 'vrije ruimte' nodig: een ruimte in tijd en plaats om te experimenteren en om mens te kunnen zijn. Vrije ruimte kan de praktijk van alledag naar een hoger plan tillen. Door het onderzoek in de vrije ruimte kan zich 'een onderzoeksgemeenschap' ontwikkelen 'waarin iedere deelnemer een eigen visie kan

vormen, een persoonlijk beeld van uitmuntend handelen.⁹ De boer schiep een vrije ruimte door met de school de mogelijkheden te onderzoeken voor een nieuw type boerderij.

6.4 Vernieuwende gebiedsontwikkeling: voorhoede voor een veranderend systeem

Gebiedsontwikkeling neemt een prominente rol in als het gaat om de ontwikkeling van Nederland. Nederland is een land met schaarse ruimte en dat betekent dat elke keuze voor de inrichting van het land een politieke keuze is om het één wel en het ander niet te doen. Gebiedsontwikkeling is in de Nota Ruimte geïntroduceerd als tegenhanger van de toelatingsplanologie. De nieuwe term moest duidelijk maken dat het om meer draait dan een pure ruimtelijke opgave. Bij gebiedsontwikkeling is het zwaartepunt verschoven naar een maatschappelijke opgave. Integratie, milieu, woningnood, kwaliteit van leven, segregatie en de economische positie van Nederland zijn allemaal thema's die tegenwoordig samenkomen bij gebiedsontwikkeling. Deze prominente en politiek wezenlijke rol van gebiedsontwikkeling maakt het een heel interessant domein. Gebiedsontwikkeling vraagt om innovatief vermogen. Als we in dit domein niet in staat zijn om ons continu opnieuw te verhouden tot de omgeving, en vernieuwing toe te laten, gaan we voorbij aan een belangrijk fundament voor een duurzame, toekomstgerichte maatschappij.

Van oudsher zijn er op lokaal niveau een drietal partijen betrokken bij gebiedsontwikkeling: de gemeente, de woningcorporatie en de ontwikkelaar.¹⁰ De ontwikkeling van een gebied vindt in een aantal fases plaats. Kort gezegd: de ontwikkeling start met een grove verkenning van de mogelijkheden van een gebied, de beleidsopgave, de mogelijke samenwerkingspartners en de financiële haalbaarheid. Na de eerste grove verkenning wordt door samenwerkingspartners een intentieovereenkomst getekend, waarmee ze zich committeren aan een nadere verkenning van de mogelijkheden van het gebied.

In de volgende fase wordt de beleidsopgave vertaald in een programma van eisen en vindt een nadere verkenning van de afzetmarkt en de afzetkansen plaats. Aan het eind van deze fase is bijvoorbeeld bekend hoeveel woningen (sociaal, vrije sector), kantoren en ecologische gebieden er gerealiseerd worden, wat de parkeernorm is en hoeveel sportvelden er komen. Dit is ook de fase waarin de manier van samenwerken vorm krijgt (publiek-private samenwerking, CV/BV). De fase eindigt in een samenwerkingsovereenkomst. En daarmee start de planfase: het maken van stedenbouwkundige plannen, het uitwerken van de opstellen. Deze fase eindigt in een realisatieovereenkomst. De partijen committeren zich tot het fysiek uitvoeren van de plannen. Het proces van gebiedsontwikkeling is afgerond wanneer de woningen en het openbaar gebied zijn opgeleverd.

Vasthouden aan de parkeernorm?

In de tijd van de Vinex werd centraal een parkeernorm aangegeven. De gedachte achter de parkeernorm was het beperken van het autoverkeer. Weinig parkeerplaatsen, zo was de gedachte, zou ook een gedragsverandering bewerkstelligen in het aantal auto's per huishouden. Tussen het moment waarop de norm werd bedacht en het moment van uitvoering zat een aantal jaar. In die tijd veranderde de omgeving en ook de ideeën over de aanpak van de beperking van het autoverkeer. In de contracten was deze norm opgenomen en bleef daarom bestaan. Partijen wisten dat ze zouden bouwen voor een tekort aan parkeerplaatsen, en hadden bovendien vaak betere ideeën om het autoverkeer te beperken, maar het risico van het openbreken van contracten woog zwaarder. Pas aan het einde van het traject was het mogelijk tot een heroverweging van het aantal parkeerplaatsen te komen en werd groen geofferd aan parkeerplaatsen.

⁹ *Vrije ruimte, filosoferen in organisaties*, Jos Kessels, Erik Boers, Pieter Mostert. Amsterdam: Boom, 2002.

¹⁰ Bewoners noem ik hier niet expliciet als partij. Zij spelen in de huidige gebiedsontwikkeling wel een rol, maar zitten niet als partij 'aan tafel'. Of zij wel of niet meedenken is afhankelijk van de wettelijke verplichtingen of de goodwill van bovenstaande partijen.

De verschillende fases doorlopen een trechtering: bij de start is er vrij veel ruimte voor vernieuwing, maar hoe verder het proces vordert, hoe minder ruimte er is om het plan aan te passen. Ik heb een aantal keer meegemaakt hoe na het tekenen van de samenwerkingsovereenkomst, de samenwerking verstart. In de samenwerkingsovereenkomst zijn verplichtingen opgenomen van partijen jegens elkaar en vanaf dat moment lijken de partijen niet (meer) gebonden te worden vanuit een achterliggende behoefte tot werken aan een maatschappelijk vraagstuk, maar vanuit verplichtingen jegens elkaar. Elke partij heeft zijn eigen projectplan, zijn eigen exploitatie en zijn eigen opdrachtgever waaraan hij verantwoording verschuldigd is. En hoewel op 'hoog strategisch niveau' wel wordt gesproken over de duurzame ontwikkeling en de daarbij behorende maatschappelijke aspecten, bereiken deze gedachten niet altijd de werkvloer. Er verandert alleen onder hoge druk nog iets aan de output van de gebiedsontwikkeling.

Bewoners en ondernemers doen pas in een later stadium mee en zijn vooral de verantwoordelijkheid van de gemeente. Veel kaders liggen dan al vast. De bewoners ontlenen hun macht met name aan de 'hindermacht', ze hebben de mogelijkheid om een ontwikkeling te trainen. En omdat bewoners alleen in deze rol bekend zijn, ontstaat een tegenbeweging bij het bestuur en bij ontwikkelaars: de wens om procedures te versimpelen, om de 'geërgerde burger' te beperken in de mogelijkheden voor bezwaar en beroep.

De afgelopen decennia heeft er een professionaliseringsslag plaatsgevonden binnen gemeentelijke afdelingen die zich bezighouden met gebiedsontwikkeling. De term 'opdrachtgever-opdrachtnemerschap' valt daarbij veelvuldig. Met deze term duidt men aan dat er een duidelijke opdrachtgever is (de gemeenteraad, het college) die de opdracht formuleert en dat de opdrachtnemer (directie, projectleider) verantwoordelijk is voor de uitvoering daarvan. Dit bakent de rollen af. Het is niet de bedoeling dat de opdrachtnemer de opdracht ter discussie stelt. Wel komt het voor dat er knelpunten zijn in de uitvoeringspraktijk die gevolgen hebben voor de opdracht. Dat is het moment waarop in contact met de opdrachtgever gezocht wordt naar een mogelijke herformulering van de opdracht. Het gevolg is dat professioneel handelen van de projectleider voornamelijk een technisch-instrumentele aangelegenheid is geworden.¹¹ Kwaliteit, tijd en geld zijn in de huidige praktijk de hoofdelementen waarop gestuurd wordt. Maar met name het denken in termen van 'winst' is goed technisch-instrumenteel te benaderen en blijkt dan ook vaak bij college en gemeenteraad het belangrijkste afwegingskader. Voor kwaliteit is een 'morele substantie' vereist die niet zonder meer kwantificeerbaar is en daardoor meer vraagt van de beslissers. De nieuwe tendens waarbij meer ruimte wordt gelaten aan 'de markt' zal hier geen verbeteringen in aanbrengen. Het marktdenken dat tegenwoordig bij veel bestuurders populair is, zal de kwaliteit van de ontwikkeling van niet altijd ten goede komen. We moeten het huidige systeem bevragen.

Vrije ruimte voor vernieuwing bij gebiedsontwikkeling

Gebiedsontwikkeling speelt een sleutelrol in een veranderend systeem. Het kan de samenleving uitdagen om ook zelf een rol te spelen bij vernieuwing. De fase waarin een gebied bewoond wordt, is vele malen langer dan de termijn waarin de van buiten gestuurde ontwikkeling plaatsvindt. Door het proces van gebiedsontwikkeling dynamischer en interactiever vorm te geven, en daarbij expliciet aandacht te besteden aan de fase waarin bewoners en ondernemers zelf vorm geven aan de verdere ontwikkeling van het gebied, kan

¹¹ Onder redactie van Gaby Jacobs, Ruud Meij, Hans Tenwolde en Yanaika Zomer, 2008, *Goed werk, Verkenningen van normatieve professionalisering*, Universiteit voor Humanistiek.

men mensen boven zichzelf laten uitstijgen. Net zoals de jongeren in Oost-Europa de bewoners uitdaagden om weer initiatieven te ontplooiën, biedt gebiedsontwikkeling de mogelijkheid bewoners en ondernemers uit te dagen om weer zelf initiatieven te ontplooiën waar ze in hun leefomgeving meerwaarde in zien. Het onderscheid tussen de van buiten gestuurde gebiedsontwikkeling en de blijvende ontwikkeling van het gebied verdwijnt. De exploitatiefase of beheersfase van het gebied wordt onderdeel van de ontwikkeling.

Vrije ruimte maken in gebiedsontwikkeling begint met het creëren van een gemeenschappelijke basis voor de ontwikkeling. Door die gemeenschappelijke basis kunnen partijen verbinding zoeken tussen elkaar en de projectplannen. Om in termen van gebiedsontwikkeling te spreken, zou het raadzaam kunnen zijn die gezamenlijke basis te maken in de vorm van een ‘Maatschappelijk Ontwikkeling Plan’ (MOP).

Het MOP is een gezamenlijk opgesteld plan, waarin ontwikkelaars, gemeente, bewoners, ondernemers en corporatie gezamenlijk de opdracht beschrijven waar ze voor staan en die ze willen vervullen. De maatschappelijke opgave is dan niet meer ‘van de overheid’, maar van het gezamenlijk collectief. Het werken met het MOP daagt partijen uit om samen met de eindgebruikers aan de slag te gaan met een ontwikkeling die niet eindig is. En dat is van belang, omdat zij uiteindelijk de mensen zijn om wie het gaat. Gebiedsontwikkeling houdt niet op met de overdracht van de gebieden, maar start daar feitelijk weer met een nieuwe impuls. En die impuls kan versterkt worden door de bewoners er op een goede manier bij te betrekken. Wanneer eindgebruikers vanaf de start hun expertise in kunnen brengen, krijgen ze de erkenning die ze verdienen. Zij zijn het die uiteindelijk het gebied blijvende kwaliteit geven door wie ze zijn en de aandacht die ze hebben voor de buitenruimte. Het is dan ook eigenaardig om niet méér oog te hebben voor de bewoners. Zij beheren de ruimte door te spelen, door te planten, door te praten en door te rijden.

Zowel de expertise binnen de bestaande instellingen als de expertise van bewoners en ondernemers treffen elkaar op verschillende niveaus en kunnen elkaar versterken. Tegelzetters, architecten, stedenbouwkundigen en cafe-eigenaren wonen in wijken en kunnen, wanneer ze om hun expertise worden gewaardeerd een goede bijdrage leveren aan het expert-niveau van de gebiedsontwikkeling. Een stratenmaker weet beter dan de ontwikkelaar of ambtenaar of de prijzen voor het stratenmaken goed zijn, hij weet ook beter dan menig ander hoe straten zo aangelegd kunnen worden dat ze duurzaam zijn. Het MOP biedt de aanleiding om mensen aan te spreken op hun specifieke kennis of zin om bij te dragen. De eindgebruiker is niet meer de anonieme club bewoners die schreeuwen maar toch niet gehoord worden.

Het MOP biedt een goede basis om de ontwikkeling te plaatsen in een breder perspectief en de beheersfase een belangrijker rol toe te dichten. Het belang van het betrekken van bewoners en ondernemers wordt dan in een ander licht geplaatst. Door de interactie met elkaar op te zoeken over de doelstellingen en de doelstellingen achter de doelstellingen, komen partijen tot een gemeenschappelijke opgave, van waaruit ze verder kunnen bouwen met oog voor ieders eigen persoonlijke of organisatorische belang. Het biedt een aanknopingspunt om juist commerciële belangen met maatschappelijke belangen te verbinden op een creatieve manier en geeft ruimte aan persoonlijke passies.

Bewoners hebben een behoorlijke (ook financiële) draagkracht om bij te dragen aan verbeteringen in hun leefgebied. In een project waarbij ik betrokken was, gaven bewoners aan een hoger niveau van onderhoud van het openbaar gebied te willen dan dat wat de gemeente kon financieren. Ze waren bereid daar zelf ook een extra bijdrage voor te leveren waardoor

het mogelijk werd. Op veel plaatsen zetten bewoners een gezamenlijke moestuin op. Er zijn bewoners die inzien dat hun wijk als ‘prachtwijk’ een heel andere impuls nodig heeft en daarom een ‘walk of inspiration’ starten om jongeren te inspireren door het tonen van succesvolle voorbeelden uit de wijk (Rotterdam). Er zijn bewoners die een eigen buurtcafé beginnen. En zo zijn er nog veel meer bewoners en andere eindgebruikers die een bijzondere bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een wijk. Door ze een rol te geven met het MOP op basis van hun kracht, wordt het mogelijk de positieve kracht van bewoners te gebruiken.

Luchtfietserij

Mooie plannen, mooie ideeën kennen één groot gevaar: het gevaar dat ze in een hoekje belanden. Zodra bestaande structuren bevraagd worden en mogelijk gekanteld, ontstaat er een tegenbeweging: het behouden van dat wat is. Al kunnen veel mensen het gevoel hebben dat het idee klopt, dan gebeurt er gek genoeg niet vaak iets mee. Te makkelijk worden mooie plannen en ideeën afgedaan met ‘luchtfietserij’ om zo te voorkomen dat er een beweging start die knabbelt aan dat wat we gewend zijn. Inspirerende voorbeelden kunnen laten zien, dat het meer is dan luchtfietserij en dat de tijd voorbij is om de mogelijkheden te parkeren

Bij gemeente Almere heb ik ervaren hoeveel het oplevert om vanuit het gezamenlijke te werken aan de ontwikkeling van een gebied. In dit geval maakt de wethouder zich sterk voor de kracht van bewoners om zelf de woning en woonomgeving te ontwikkelen. Dat betekent dat het ambtelijk apparaat ook wordt gevraagd op een andere manier te werken. Concreet betekende dit dat het gehele gebied in één keer bouwrijp moet zijn voor de aanbidding op de markt, in plaats van gefaseerd. Hij wilde echter dat het bouwrijp maken niet drie jaar zou duren, maar maximaal anderhalf jaar. Het ambtelijk apparaat was in rep en roer. Dit was niet mogelijk. Na drie dagen met alle betrokken partijen te hebben gefantaseerd en te hebben gewerkt aan vertrouwen bleek het mogelijk om het hele gebied in anderhalf jaar bouwrijp te maken. In de drie dagen hebben de partijen hun samenwerking verbeterd en gingen ze beter begrijpen waarom de wethouder het gebied in anderhalf jaar bouwrijp wil maken. De partijen gingen inzien dat ze met elkaar een ‘klus te klaren’ hadden. Ze gingen met elkaar na waar ze elkaar konden versterken. Hoewel ze eerst bevreemd reageerden op de vraag om te fantaseren over de mogelijkheden om tot vernieuwing te komen, bleek juist dit ze te bevrijden uit het keurslijf waarin ze zaten. Ze kwamen tot vernieuwende ideeën voor het bouwrijp maken, maar bovenal leek de winst te liggen in het vertrouwen om tegelijk op het terrein aan het werk te gaan. Ze hadden verbindingen met elkaar gemaakt ‘als mens’, meer dan ‘als organisatie’. Ze hadden gevoel gekregen bij de opdracht en wilden er ook voor gaan. Het was niet meer ‘voor de wethouder’, maar voor de ‘nieuwe kopers’ en voor ‘Almere’. Uiteindelijk is het ook daadwerkelijk gelukt: het bouwrijp maken heeft anderhalf jaar en twee weken geduurd. Er was slechts een afspraak voor nodig: het project is van allemaal, wanneer zich een probleem voordoet, kan niemand afzonderlijk verantwoordelijk zijn, maar moeten we gezamenlijk nadenken over de volgende slag. Het financiële voordeel laat zich raden: eerdere inkomsten, lagere rentekosten, lagere kosten aan procesbegeleiding.

Een mooi project in de gebiedsontwikkeling is een project dat momenteel vorm krijgt in Culemborg. De gebiedsontwikkeling is geïnitieerd door particulieren die op een andere manier kijken naar het beheer en het onderhoud van een gebied. Ze hebben het initiatief genomen om een wijk te (her) ontwikkelen vanuit het duurzaamheidscriterium en hebben daar vervolgens partners bij gevonden in Gemeente en woningcorporatie. De ontwikkeling draait niet zozeer om het stapelen van de stenen en het verkopen van de woningen als wel om het vormgeven aan een nieuwe manier van wonen en leven, waarbij de verantwoordelijkheid voor de openbare ruimte, de energievoorzieningen en de veiligheid gedeeld wordt tussen de

kopers en huurders. De bewoners nemen verantwoordelijkheid voor elkaar en voor de omgeving, zonder in te boeten aan de persoonlijke behoeftes en vrijheden. De gebiedsontwikkeling draagt door haar verkennende karakter bij aan de gemeenschapsvorming tussen bewoners. Ze worden gedreven door een voortdurende zoektocht naar de juiste balans tussen droom en werkelijkheid. En het is niet bij dromen gebleven. Vandaag geldt de wijk EVA-Lanxmeer als een internationaal voorbeeld voor duurzame stedenbouw, waarbij duurzaamheid een brede strekking heeft: sociaal, cultureel, ecologisch en economisch. Het is een coproductie van de gemeente Culemborg en Stichting E.V.A. (Ecologisch Centrum voor Educatie).

6.5 Conclusie

Ik begon dit hoofdstuk met een voorbeeld uit Oost-Europa om aan te geven hoe kwetsbaar de vernieuwingskracht van mensen is. De normatieve systemen waarin we werken, bepalen voor een deel hoe sterk onze vernieuwingskracht is. Wanneer we in een systeem werken dat louter doel-rationeel is, maken we niet voldoende gebruik van ons vernieuwingspotentieel. We verworden dan tot een grondstof om een doel te bereiken. Te vaak doen we daardoor ‘maar gewoon ons werk omdat het werk is’. De bezieling, de verwondering, de kracht om risico’s te nemen en de creativiteit van mensen zijn van belang om tot vernieuwing te komen. En juist die vernieuwing is zo belangrijk voor een duurzame ontwikkeling van de maatschappij.

Vernieuwing is ondenkbaar zonder mensen. Alleen mensen kunnen vragen stellen over kaders en kaders veranderen. Daarom moeten we mensen niet beschouwen als machines, maar juist een beroep doen op hun vernieuwingskracht. Dit betekent dat mensen de gelegenheid moeten krijgen om af te wijken van gebaande paden als een ander pad beter blijkt te zijn. Interactie tussen mensen is belangrijk omdat er nu eenmaal veel verschillende werkelijkheden zijn. Door de interactie ontstaat een gemeenschappelijk onderzoeksveld waaruit betere afwegingen mogelijk zijn en nieuwe ideeën kunnen ontstaan. Het gaat erom elkaar in de interactie uit te dagen en verder te helpen. Er moet sprake zijn van een gemeenschappelijke voedingsbodem, niet alleen maar van het eigen gelijk halen. Om tot een gezamenlijk vernieuwingsproces te kunnen komen, is er vrije ruimte nodig. Het huidige normatieve systeem is niet zomaar te veranderen, en dat hoeft ook niet, wanneer er in het huidige systeem ruimte wordt gemaakt om los van de dagelijkse hectiek van een afstand en met elkaar naar onze werkzaamheden te kijken.

Het huidige normatieve systeem levert spanning op met een aantal bovengenoemde elementen die van belang zijn voor vernieuwingen. Zo past onzekerheid niet binnen het huidige systeem, dat juist zoveel mogelijk onzekerheden wil uitsluiten. Het huidige normatieve systeem heeft bovendien moeite met vertrouwen en dat heeft consequenties voor de interactie tussen mensen. Wanneer het bedenken van ideeën wordt gezien als een individueel proces, is iemand anders potentieel gevaarlijk. Samenwerken kan dan leiden tot een prisoners’ dilemma: “als ik een goed idee vertel, kan iemand anders ermee aan de haal gaan. En dan verlies ik. Ik kan het dus maar beter niet vertellen.” Vertrouwen betekent dat mensen met hun goede en hun slechte eigenschappen aanwezig mogen zijn. Fantasie en associatief vermogen krijgen slechts beperkt ruimte binnen het huidige systeem: fantaseren wordt gezien als een onvolwassen bezigheid, terwijl fantasie juist de energie kan geven om vooruit te komen.

Gebiedsontwikkeling is een voorhoede voor verandering. De manier waarop men bij gebiedsontwikkeling met eindgebruikers omgaat, bepaalt of ze het stokje in de beheersfase overnemen. Als men ze alleen beschouwt als pionnen voor wie men van boven af dingen bepaalt, raken ze minder geïnspireerd om mee te denken en mee te bouwen. Het vraagt om

een voortdurend contact met elkaar, een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Niet door te wijzen, maar door te doen.

Ik eindig met een voorstel voor meer ruimte voor vernieuwing bij gebiedsontwikkeling: de introductie van een maatschappelijk ontwikkelingsplan (MOP). Het MOP is een hulpmiddel dat ingezet kan worden om partijen in de gebiedsontwikkeling bij elkaar te brengen en uit te dagen vanuit een breder (maatschappelijk) perspectief betekenis te geven aan het gebied dat ze ontwikkelen. Elke partij neemt hierin de verantwoordelijkheid voor het geheel en werkt met elkaar samen om tot betere ontwikkeling te komen. De benadering vanuit het maatschappelijk perspectief plaats gebiedsontwikkeling in relatie met gebiedsbeheer. Een gebied stopt niet met ontwikkeling, wanneer volgens de ontwikkelaar en gemeente 'gebiedsontwikkeling' afgerond is. De traditionele partijen zullen het pad moeten wijzen. Zij zijn het die eindgebruikers te lang als 'hindermacht' hebben gezien en zo voor het uitdoven van deze krachtige partijen hebben gezorgd. De tijd is gekomen om eindgebruikers serieus te nemen en ze te inspireren met nieuwe beelden van een mogelijke rol van de eindgebruikers bij gebiedsontwikkeling, zonder – en dat maakt het ingewikkeld – te sturen op de nieuwe rol. Want in dat laatste geval ontstaan alleen maar nieuwe pionnen.