

# Leren en ontwikkelen zodat vernieuwing ontstaat

Thieu Besselink

In de geest van de Omgevingswet staan de maatschappelijke opgaven vanuit het gebied centraal. Om tot deze opgaven te komen, en ze te kunnen realiseren is co-creatie en gedeeld eigenaarschap essentieel, en vormt daarmee de basis van het gebiedsontwikkelingsproces. Op plekken waar overheden, burgers, bedrijfsleven, kennisinstituten en andere partijen op een gelijk speelveld in een integraal gebiedsontwikkelingstraject stappen komen enerzijds nieuwe kennisbehoeften naar boven. Hoe weten we welke interventies of maatregelen in samenhang bijdragen aan integrale opgaven in het gebied? Hoe kunnen we het gebied begrijpen? Anderzijds vraagt een nieuw spel ook om nieuwe rollen, houding, vaardigheden en een collectief leren en soms een perspectiefwisseling van de spelers. Zowel de opgave, de gewenste uitkomst en de weg ernaartoe zijn immers nog onduidelijk bij de start, en dat vraagt van de betrokkenen het uithouden van onzekerheid, vertrouwen in elkaar, en nemen van verantwoordelijkheid voor een groter geheel. Een gebiedsontwikkelingsproces wordt daarmee vooral een leerproces. Een manier om dit proces te ondersteunen kunnen labs zijn, die als verbindende en experimentele tussenruimten kunnen dienen waar stap voor stap geleerd, bestendig, en ontwikkeld wordt. Hieronder een perspectief op kenniscreatie voor integrale en participatieve gebiedsontwikkeling en op labs als vehicle voor collectief leren en ontwikkelen.

## **KENNISORGANISATIE**

Hoe zorgen we ervoor dat kennis gegrond is in werkelijke inzichten en behoeften van het gebied, en niet slechts bestaat uit abstracte en generieke statistieken of persoonlijke meningen en anekdotes? Hoe zorgen we dat bijdragen vanuit de samenleving voldoende kwaliteit hebben? Hoe kunnen we de bijdragen van betrokkenen evalueren? Hoe zorgen we ervoor dat er een gedeeld kennisniveau is bij spelers? Hoe zorgen we dat gegronde en context specifieke kennis niet enkel binnen een experiment blijft, maar kan schalen zodat anderen erop kunnen doorbouwen? Hoe zorgen we ervoor dat kennis uit het ene domein ook bruikbaar, relevant en toepasbaar wordt in het andere?

De nieuwe kennisbehoeften vragen om een kenniscreatieproces dat om kan gaan met grote hoeveelheden deelnemers, en met verschillen in achtergrond, kennis, taal, domeinen, disciplines, etc.

## **DE ORGANISATIE VAN COLLECTIEVE KENNISONTWIKKELING**

Tot nu toe is zowel de productie van kennis als de verantwoordelijkheid voor de gebiedsontwikkeling een aangelegenheid van professionals uit overheid, bedrijfsleven of academie. Als deze verantwoordelijkheid wordt gedeeld met alle betrokkenen ontstaat een aantal logistieke uitdagingen. In de eerste plaats is er de vraag hoe grote hoeveelheden gegronde ervaringen en bijdragen van uiteenlopende betrokkenen met uiteenlopende expertiseniveaus tot coherente en bruikbare afwegingskaders en handelingsalternatieven moeten leiden. De tweede vraag betreft de logistiek van betrokkenheid. Als iedereen op zijn of haar kennisniveau betrokken moet kunnen raken, hoe organiseer je dat?

We zouden drie soorten betrokkenheid kunnen definiëren; *communities of interest*, *communities of practice*, en *communities of purpose*. Voor de eerste groep mensen is het interessant om meer te weten te komen over het domein of een subdomain van in dit geval integrale en participatieve gebiedsontwikkeling. Dit is waar bewustwording plaatsvindt mbt nieuwe vormen van ontwikkeling, nieuwe rollen, etc. Uit de *communities of interest* besluit een deel om in te stappen en ook zelf aan de slag te gaan in de praktijk. Waar begin je dan? Een effectieve manier om duurzaam kennis en capaciteit te ontwikkelen is de "*community of practice*". Een *community of practice* is een groep mensen die op een lerende manier een domein al doende onderzoekt en veler brengt. Kennis is eenvoudig gedeeld in een *community of practice*. En voor mensen die zich willen ontwikkelen in een bepaald domein is de *community of practice* een plek waar je andere "*practitioners*" vindt van wiens ervaring je kunt leren. Het vooronderstelt dus ook dat je een "*practice*" hebt, en niet alleen geïnteresseerd bent of een positie hebt. Het is vooral ook een plek waar je dingen kunt uitproberen, leren, en waar nieuwe initiatieven kunnen ontstaan uit de ontmoeting en kruisbestuiving.

De derde vorm van betrokkenheid mbt collectieve kennisontwikkeling, is de *community of purpose*, die ontstaat wanneer een groep betrokkenen eigenaarschap neemt in een project. Op dat moment wordt de bijdrage van een deelnemer ook afrekenbaar of vindt er op de een of andere manier ook verantwoording plaats naar elkaar. Wanneer burgers en bedrijven gaan meebesturen zullen zij bijvoorbeeld moeten professionaliseren om een bepaalde verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Of, wanneer burgers besluiten zelf medeverantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van infrastructuur waar de gemeenschap van afhankelijk is zullen zij voorbij het hobby-niveau capabel moeten zijn. In een *community of practice* kunnen zij die capaciteit ontwikkelen, en ten uitvoering brengen in de *community of purpose*.

## KENNISMODEL

Op basis waarvan kunnen deze communities goede beslissingen nemen? Zowel statistische kennis als wetenschappelijke modellen geven onvoldoende context specifieke inzichten en hun ervaringskennis is niet georganiseerd.

Een oplossingsrichting is een gegronde en eventueel voortdurende onderzoekspraktijk naar diepe domeinkennis bestaande uit drie soorten kennis die tot elkaar te herleiden zijn:

- 1) **Narratieven** van praktijkervaringen en ervaringsdeskundigen waaruit de complexiteit en context in het gebied spreekt (bv. de geleefde ervaring van een burgerinitiatiefnemer, wijkagent, of buurtwinkel). De narratieven geven een rijke context vanuit een menselijk perspectief en gronding in de praktijk.
- 2) **Factoren** en situaties die deze complexiteit verklaren en betekenis geven aan de ervaring (bv. een analyse van de narratieven in de vorm van alle redenen die het (on)mogelijk maken voor dit initiatief om bij te dragen aan de leefomgeving). De factoren brengen spanningen, obstakels en mogelijkheden in beeld, en bevatten kennis over de praktijk op een manier die de werkelijkheid niet reduceert tot een abstract model, metafoor, of functionele ideologie. Deze factoren zijn het werkelijke kenniskapitaal waarop alle betrokken kunnen bouwen.

- 3) **Oplossingen**, ontwerpprincipes, criteria en handelingsalternatieven voor het balanceren en overstijgen van die factoren. (Bv. wat kunnen overheden, bedrijven, burgers etc. doen? Waaraan moet beleid voldoen? Wat zijn terugkomende patronen die tot welzijn of juist tot degradatie leiden?). Er kunnen ontzettend veel oplossingen zijn, voor dezelfde vraagstukken, zolang ze maar rekening houden met alle factoren. Iedereen kan oplossingen aandragen, maar het is uiteindelijk aan degene die de kennis cureert om te laten zien voor welke factoren de oplossing wel of geen oplossing is.

Zolang het mogelijk is elke oplossing te herleiden naar de factoren die ze oplost, en de concrete ervaring die daaraan ten grondslag ligt, kan iedereen over dezelfde inzichten beschikken en eraan bijdragen vanuit zijn of haar hoedanigheid.

In combinatie met het kennismodel voor kennisontwikkeling kunnen communities of practice en purpose narratieven genereren en analyseren om daaruit behoeften, ontwerpprincipes en criteria voor ontwikkeling te destilleren die weer een bron kunnen zijn voor communities of interest. De ontwikkeling en verspreiding van kennis gaat dus van community of purpose naar community of interest.

Dit kan een antwoord zijn op de vraag naar convergentie van veelheid en verscheidenheid naar coherentie en essentie. Enerzijds de logistiek waarlangs gegronde kennis en expertkennis bij grote hoeveelheden betrokkenen terecht komt. En anderzijds het proces waarlangs mensen betrokken kunnen raken en gekwalificeerd kunnen worden om beslissingen te nemen. En het proces van grote hoeveelheden en typen bijdragen van mensen met verschillende kennisniveaus die tot coherente en bruikbare afwegingskaders en handelingsalternatieven leiden.

## LABS

De *tussenruimte* wordt pas een ontwikkelruimte wanneer hij ook expliciet als leerruimte functioneert. In een leerruimte zijn ten minste een methodologie en infrastructuur die het leren van individuen, en het leren van collectieven uitnodigt, ondersteunt, en begeleid naar waardevolle kennis, nieuwe verhoudingen, en handelingsalternatieven voor integrale en participatieve gebiedsontwikkeling.

De overbrugging van verschillen en het uithouden van onzekerheden vergt het opschorten van het functionele maak- en onderhandelingsproces en de intentie om uit te proberen, te heroverwegen, afwijkende paden te onderzoeken. Wanneer je vervolgens met verschillende belangen samenwerkt, wanneer het nog onduidelijk is wat precies de uitkomst moet zijn, en hoe je daar komt kunnen labs een effectieve omgeving bieden voor een gebiedsontwikkelingsproces. Living labs bestaan in vele vormen, en de meeste gaan niet zo ver als ook gezamenlijk tot implementatie overgaan, maar we kunnen veel van de labstructuur leren. Anna Ståhlbröst, van het Botnia Living Lab definieert het living lab als volgt:

“A Living Lab is an orchestrator of open innovation processes focusing on co-creation of innovations in real-world contexts by involving multiple stakeholders with the objective to generate sustainable value for all stakeholders focusing in particular on the end-users”.



Er vinden verschillende processen tegelijkertijd plaats in een lab. Op de as van waarde creatie vind je in een lab onderzoeksprocessen waarlangs het domein begrepen wordt, bijvoorbeeld met behulp van data en interviews en het kennismodel zoals hierboven geschetst. De framing van de juiste ontwerp vragen is essentieel, en in de context van de omgevingswet is dat een meervoudige framing gericht op integrale waarde creatie. Waarde en handelingsalternatieven worden samen ontworpen en in een experimentele omgeving door ontwikkelt. Schalen van initiatieven kan soms betekenen dat uitkomsten worden uitgerold, maar ook dat de kennis schaal, of dat iedereen zijn eigen wiel als nog uit moet vinden, maar met behulp van “templates”. Op de beleids-as is ruimte nodig om op een nieuwe manier te kunnen en willen werken. Die ruimte kan komen van individuele ambtenaren met een “zelf-opdracht, van politiek, of *windows-of-opportunity*. De framing of “herkadering” voor nieuw beleid is essentieel, en gaat over het inkleden van een noodzaak in het licht van mogelijke lokale, nationale of internationale ambities. Een collectieve visie is het resultaat van een co-creatieproces dat vooral op andere assen wordt gevoerd. Al doende leren met prototypen en iteraties levert bewijs en inzicht op waarmee verantwoording kan worden afgelegd. Schalen vindt plaats in de vorm van nieuwe beleidscriteria, beleid of regels. In een nieuw (gelijkwaardig) speelveld moeten nieuwe capaciteiten worden ontwikkelt door alle betrokkenen, ook burgers. Het lab kan een container vormen voor collectief leren en capaciteitsontwikkeling. In verschillende fasen van het proces nemen verschillende betrokkenen het voortouw. Alle stakeholders zijn in het onderzoek van belang om het gebied *bottom based* te begrijpen, terwijl in de ontwerp fase bv. vooral de innovatoren de meeste energie leveren. Op de kennis-as is het belangrijk dat zowel gebiedsdata als gegronde experimentele kennis (narratieven) de onderlegger van de vraagarticulatie vormen. Het verklaren van deze data en ervaringen geeft vervolgens iedereen de mogelijkheid om zelf

conclusies te trekken. Een kennismodel dat is gegrond in deze data en ervaringskennis is voor het gebied ook een taal waarlangs de verschillende betrokken elkaar en het gebied kunnen verstaan. Al doende systematisch leren, en een bestending van capaciteitsontwikkeling door *communities of practice* maken dat er voorbij het experiment ontwikkelt kan worden.

De volgende ingrediënten kunnen op meerdere manieren worden ingevuld, maar maken een lab geschikt voor coöperatieve gebiedsontwikkeling.

1. Het lab gebruikt verschillende methoden om een complex domein te kunnen begrijpen vanuit een menselijk en integraal perspectief, om tot ontwerp vragen en criteria te komen, maar ook om tot ontwikkeling van een initiatief/ programma/ service/ of verandering te komen. De hebben gemeen dat ze systemisch kijken, iteratief werken, en uitgaan van co-creatie. Goede ontwerpcriteria op basis van een gegrond begrip van het domein garanderen lange termijn waarde, terwijl het iteratief ontwikkelingskarakter flexibiliteit en een lerend vermogen geeft.
2. Het lab heeft expertise voor het faciliteren van multi-stakeholder processen, collectieve leerprocessen, en transformatieprocessen. Het is belangrijk dat deze expertise niet een enkel belang dient, maar in de tussenruimte dienend kan functioneren.
3. De mens en de zoektocht naar integrale opgaven staan central.
4. Collectief leren wordt gefaciliteerd zodat het systeem zichzelf kan zien en een perspectiefwisseling of nieuwe houding, relaties en capaciteiten kunnen ontstaan.
5. Het lab faciliteert een actieonderzoek waarin kennis wordt ontwikkeld vanuit de praktijk en kan worden gedeeld door het hele gebied.
6. Een of meerdere ruimten (niet alleen fysiek) kunnen katalyserend werken. In een gezamenlijke ruimte kan een cultuur en identiteit, veiligheid en creativiteit worden gestimuleerd, en kan een collectief geheugen worden opgebouwd. Een ruimte faciliteert ook relaties en *serendipity* in ontmoetingen en ideeën.
7. Co-creatie (gelijke verhoudingen van *co-ownership*). Ontwikkeling niet alleen voor maar met iedereen.
8. Georganiseerd rondom een werkelijk gebied. Op een plek kunnen alle werkelijke dynamieken en stakeholders en disciplines samenkomen rondom een "*transitional object*", een casus waar je mee kunt "spelen" en al doende naar een nieuwe situatie en een nieuw begrip toewerkt.
9. Impact meting. Effect waarneembaar maken als manier van verantwoording en leren tegelijk.
10. Een *governance* structuur die zorgt dat het proces in het lab enigszins beschermd is van de *business as usual*, en de *uitkomsten* kunnen doorgroeien naar werkelijke adoptie. Borging naar ontwerpcriteria, nieuwe spelregels, verantwoordelijkheden en besluiten.

Je zou de tussenruimte kunnen zien als een overgangsruijme waarin je beweegt van de ene staat naar de andere. Bijvoorbeeld, zoals van der Steen schrijft, van een staat waarin je de overheid vooral als een rechtmatige en presterende overheid kunt karakteriseren, naar een staat waarin die overheid ook een netwerkende en participerende rol heeft - of nog iets heel anders. Leren in een dergelijke overgang gaat niet alleen over nieuwe kennis en

vaardigheden, als wel vooral over een transformatief leerproces waarbij de onderliggende waarden en perspectieven van individuen en instituties veranderen. Gregory Bateson noemt dit een 2de en soms 3de orde leren. Als de 1ste orde betrekking heeft op nieuwe kennis en vaardigheden, zoals kennis van meervoudige waarde proposities, of het functionele van institutionele ecosystemen, dan heeft de 2de orde betrekking op een systemische sensitiviteit die spelers nodig hebben. Dit gaat over het onderzoeken van eigen overtuigingen, veranderen van perspectief, de ontwikkeling van empathische relaties, en leiderschap in het bepalen van een eigen positie op basis van nieuwe waarden. De 3de orde heeft betrekking op de capaciteit om jezelf voortdurend te herpositioneren als onderdeel van een groter geheel, het kunnen loslaten een aanpassen van je eigen waardesysteem. Labs hebben de openheid en structuur om dit in relatieve veiligheid te kunnen doen.

Nu staan we voor een transformatieve opgave, als we in de geest van de omgevingswet naar integrale participatieve gebiedsontwikkeling willen bewegen. Maar daar komt bij dat de praktijk van integrale en participatieve gebiedsontwikkeling in zichzelf ook voortdurende transformaties vergt van betrokkenen, van processen, en van beleid dat veel adaptiever en dynamischer wordt in een "resilient society" model.<sup>1</sup>

## Colofon

Mei 2018

*Dit is een publicatie naar aanleiding van een interactieve werksessie onder de noemer Compost.*

*Programmamanagers implementatie Omgevingswet van overheden, vertegenwoordigers van wetenschap en hoger onderwijs en gebiedsmakers uit de praktijk gingen met elkaar in gesprek over de Tussenruimte van gebiedsontwikkeling.*

*De bijeenkomst werk mogelijk gemaakt door het **interbestuurlijk Programma aan de Slag met de Omgevingswet**.*

*Het project is een co-productie van: Thieu Besselink, the Learning Lab; Dennis Kerkhoven, Stichting 0.0; Godelieve Spaas, 4C Coalitions Co-Creating Change.*

---

<sup>1</sup> Essay "Doe maar gewoon: aan de slag met de Omgevingswet door systematisch proberen." (2017) door prof. dr. Martijn van der Steen. prof. dr. Arwin van Buuren.